

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 74 คน ซึ่งเป็นพนักงานสังกัดกองการผลิต ที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ต่าง ๆ ทั้ง 9 กลุ่ม เพื่อทราบถึงความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ของโรงพิมพ์ธนบัตร ที่ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2528 - 2531 ในกองการผลิตเป็นหน่วยงานแรก และเพื่อทราบถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จดังกล่าว โดยการวิจัยครั้งนี้กำหนดปัจจัยที่สำคัญไว้ 4 ประการ ตามแนวความคิดของ B.G. Dale และ S.G. Hayward

ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากพนักงานแผนกการพนักงาน กองธุรการ โรงพิมพ์ธนบัตร ในการแจกแบบสอบถามและรวบรวมกลับคืนมา ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับมา 59 ชุด จาก 74 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.93 โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ในภาคสนามดังนี้

ก. การนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภูมิหลังหรือสถานภาพส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วยอายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแผนภูมิกราฟแท่งให้เข้าใจได้ง่าย และวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของประชากรที่ศึกษาว่า มีลักษณะพื้นฐานเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

ข. การนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการตามแนวความคิดของ B.G. Dale และ S.G. Hayward คือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ปัจจัยวิธีดำเนินการคิ.ซี. และปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิ.ซี. อย่างต่อเนื่อง โดยจะนำเสนอข้อมูลให้เห็นในรูปของตารางไขว้ (Crosstabulation tables) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 4 ประการ แต่ละตัว กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. (Correlation Analysis) โดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน

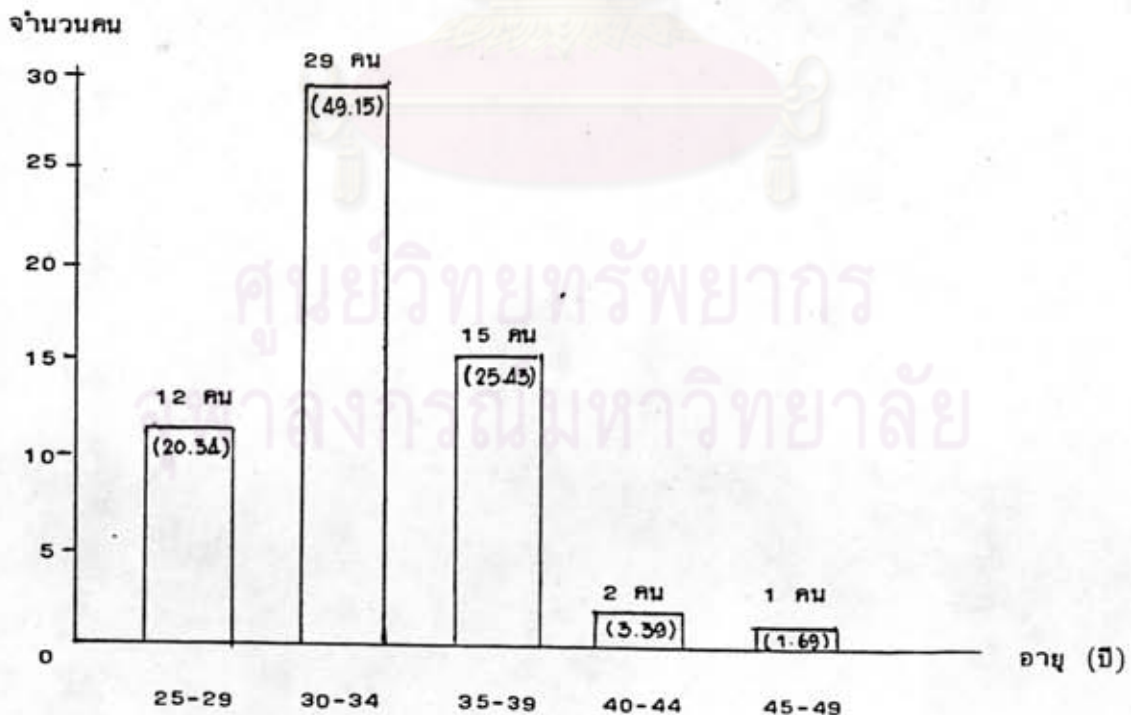
ค. การนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 3 เป็นการรวบรวมข้อมูล บางอย่าง และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ซึ่งหากเป็น ข้อคำถามปิด จะนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางแสดงจำนวนผู้ตอบและร้อยละ แต่ถ้า เป็นลักษณะคำถาม เปิดจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตรวจพิจารณา และนำมาแจกแจง ความถี่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของข้อคิดเห็น

ส่วนที่ 1 ภูมิหลังหรือสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการที่ได้แจกแบบสอบถามไปยังประชากรที่เป็นพนักงานสังกัดกองการผลิต ซึ่ง เข้าร่วม เป็นสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. จำนวน 74 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 59 ชุด สามารถ สรุปรูปข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงลักษณะภูมิหลังหรือสถานภาพส่วนบุคคลของประชากรได้ดังแผนภาพที่

ก. อายุของประชากร

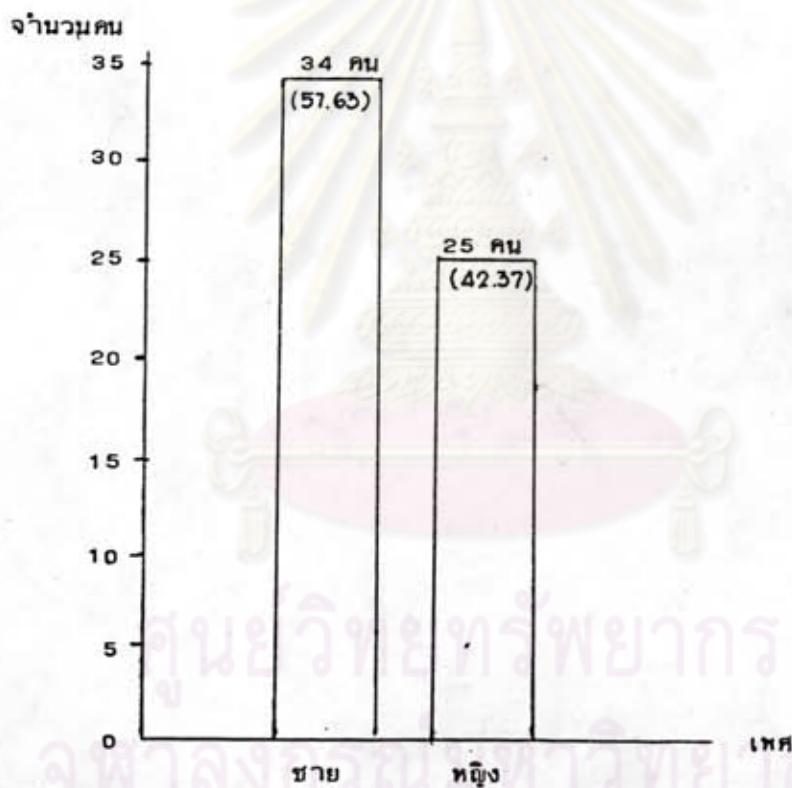
แผนภาพที่ 4 แสดงอายุของประชากรที่ตอบแบบสอบถาม



จากแผนภาพที่ 4 สรุปได้ว่า ประชากรที่คอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงอายุ 30-34 ปี มากที่สุด จำนวน 29 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 49.15 รองลงมาตามลำดับ คือ ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 35-39 ปี จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.42 ส่วนผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 25-29 ปี จำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20 ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-44 ปี จำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.39 และผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 45-49 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69

ข. เพศของประชากร

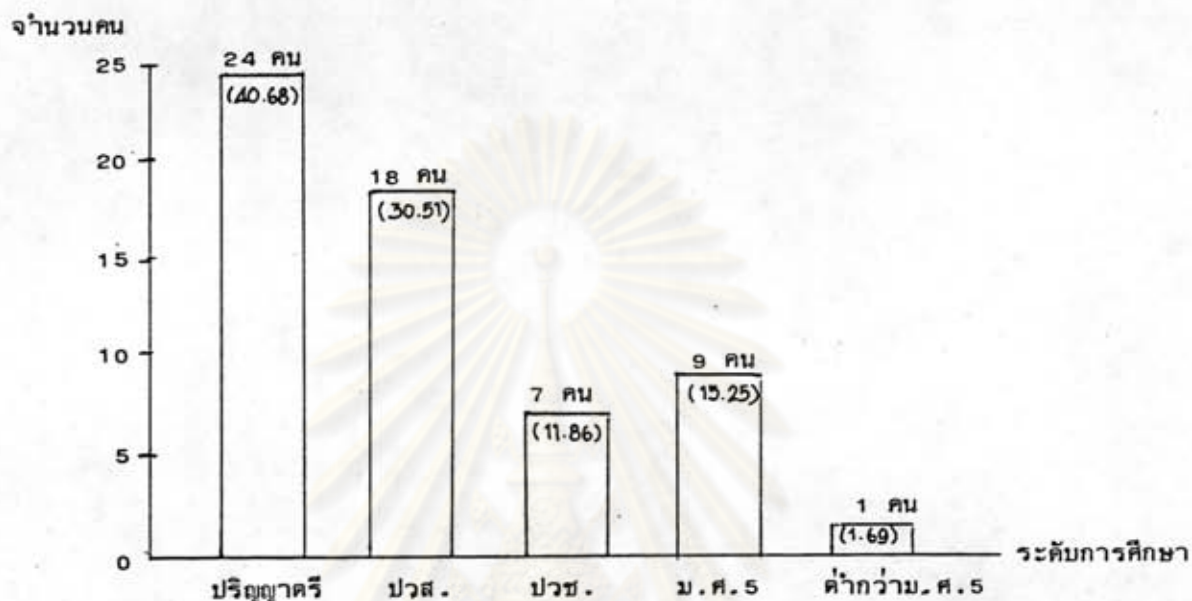
แผนภาพที่ 5 แสดงเพศของประชากรที่คอบแบบสอบถาม



จากแผนภาพที่ 5 สรุปได้ว่า ประชากรที่คอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 57.63 และ เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 42.37

ค. ระดับการศึกษาของประชากร

แผนภาพที่ 6 แสดงระดับการศึกษาของประชากร

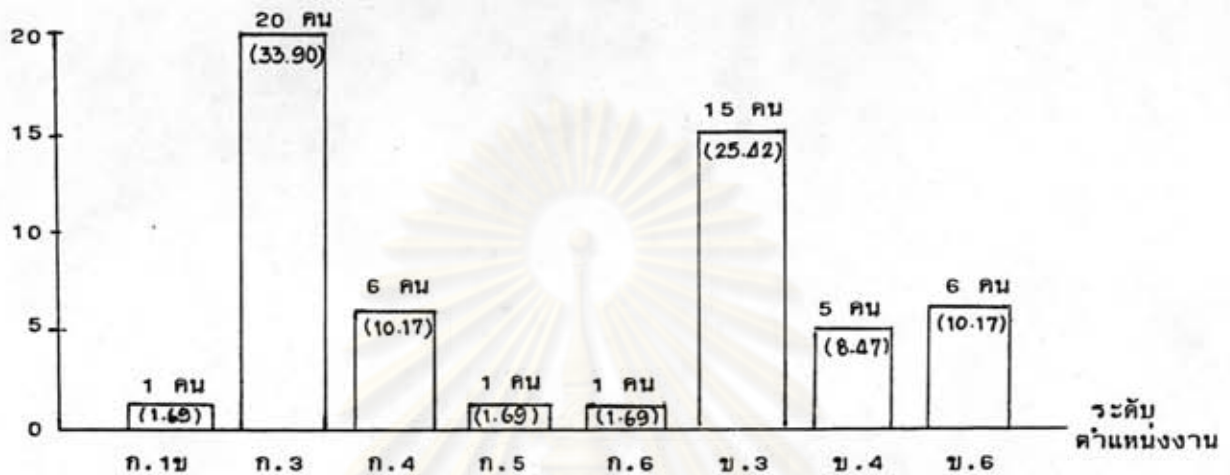


จากแผนภาพที่ 6 สรุปได้ว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.68 รองลงมาตามลำดับ คือ มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.51 การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.86 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ง. ระดับตำแหน่งงานของประชากร

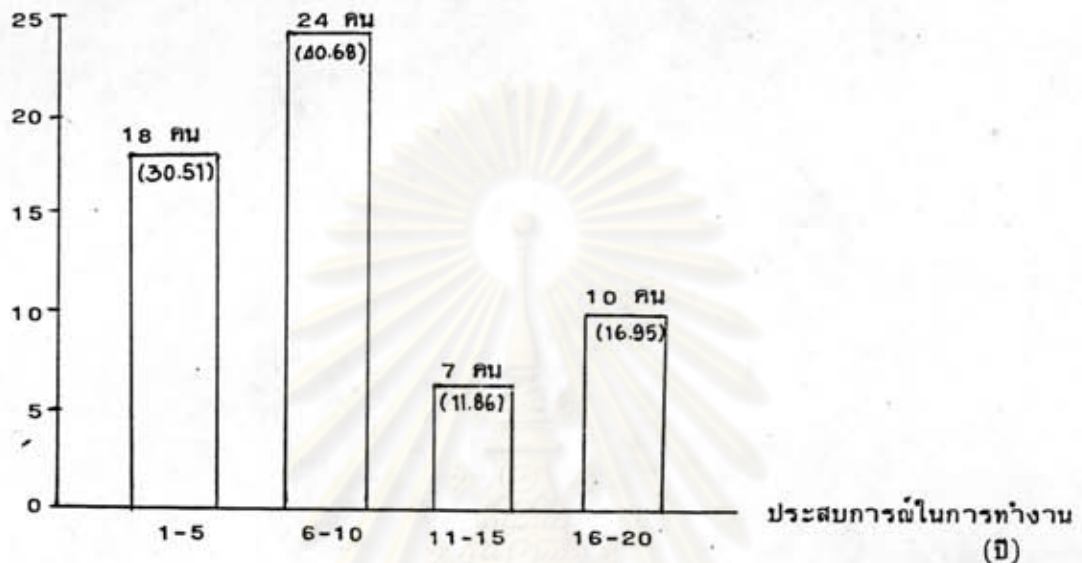
แผนภาพที่ 7 แสดงระดับตำแหน่งงานของประชากร



จากแผนภาพที่ 7 เราสามารถสรุปได้ว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับ ก.3 (พนักงานตรวจสอบผลผลิต) จำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมาตามลำดับ คือ พนักงานระดับ ข.3 (พนักงานเครื่องผลิตธัญพืช) จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.42 พนักงานระดับ ก.4 (พนักงานสารบรรณ และหัวหน้าพนักงานตรวจสอบผลผลิต) และพนักงานระดับ ข.6 (หัวหน้าพนักงานพิมพ์ และพนักงานควบคุมเครื่องผลิตธัญพืช) มีจำนวนเท่ากัน คือ กลุ่มละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.17 ในแต่ละกลุ่ม พนักงานระดับ ข.4 (ผู้ช่วยพนักงานควบคุมเครื่องผลิตธัญพืช และผู้ช่วยหัวหน้าพนักงานพิมพ์) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.47 และพนักงานระดับ ก.1ข. (พนักงานรับใช้) ก.5 (พนักงานควบคุมงานตรวจสอบผลผลิต) และ ก.6 (ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ) มีจำนวนเท่ากัน ระดับละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69 ในแต่ละระดับ นอกจากนี้ยังได้ระบุตำแหน่งงาน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.78

จ. ประสบการณ์ในการทำงานของประชากร

แผนภาพที่ 8 แสดงประสบการณ์ในการทำงานของประชากรที่คอบแบบสอบถาม



จากแผนภาพที่ 8 สรุปได้ว่า ประชากรที่คอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.68 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.51 มีประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.95 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.86

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 สหสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับปัจจัยที่สำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

จากในส่วนที่ 1 ได้วิเคราะห์ให้เราได้ทราบถึงภาพรวมของประชากรที่ตอบแบบสอบถาม 59 คน ว่ามีลักษณะเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยได้จำแนกให้เห็นตามอายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ในส่วนที่ 2 นี้ จะวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. และปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละตัวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเป็นการทดสอบสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้ว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมุติฐานดังกล่าว การวิเคราะห์ข้อมูลอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS P.C. PLUS และนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางคูณไขว้ (Crosstabulation tables) แล้วจึงวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment correlation : สัญลักษณ์  $r_{xy}$ ) เนื่องจากเป็นข้อมูลที่วัดได้ในระดับมาตราอันตรภาค (interval scale) จากแบบสอบถามมาตราส่วนของลิเคอร์ท์

ในการแปลค่าความสัมพันธ์ เมื่อค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก ก็หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะแปรผันตามกัน และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ ก็หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะแปรผันตรงข้ามกัน และการตัดสินใจค่าสหสัมพันธ์ สามารถสรุปได้กว้าง ๆ ดังนี้

- ก. เมื่อค่า  $r_{xy}$  น้อยกว่า .20 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ต่ำมาก
- ข. เมื่อค่า  $r_{xy}$  ประมาณ .20 - .40 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
- ค. เมื่อค่า  $r_{xy}$  ประมาณ .40 - .70 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- ง. เมื่อค่า  $r_{xy}$  ประมาณ .70 - .90 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
- จ. เมื่อค่า  $r_{xy}$  มากกว่า .90 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

สมมุติฐานที่ 1 : ปัจจัยความพร้อมขององค์การ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

ตารางที่ 2 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. กับปัจจัยความพร้อมขององค์การ

V52-> V51	Count Tot Pct	ปัจจัยความพร้อมขององค์การ				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	5 8.5	4 6.8	3 5.1		12 20.3
	3.00		18 30.5	7 11.9		25 42.4
	4.00		5 8.5	9 15.3	1 1.7	15 25.4
	5.00			3 5.1	4 6.8	7 11.9
	Column Total	5 8.5	27 45.8	22 37.3	5 8.5	59 100.0

V52 = ปัจจัยความพร้อมขององค์การ      V51 ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

CHI-SQUARE = 53.41485      SIGNIFICENCE = .0000

KENDALL'S TAU C = .49871      SIGNIFICENCE = .0000

PEARSON'S R = .65336      SIGNIFICENCE = .0000

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบร้อยละ 45.80 เห็นว่า มีปัจจัยความพร้อมขององค์การอยู่มาก โดยแยกออกเป็นผู้ที่เห็นด้วยมากที่สุด (Strongly Agree) ร้อยละ 8.50 และเห็นด้วยมาก (Agree) ร้อยละ 37.30 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามีปัจจัยความพร้อมขององค์การปานกลาง (Neutral) ร้อยละ 45.80 และผู้ที่เห็นว่ามีปัจจัยความพร้อมขององค์การอยู่น้อย (Disagree) ร้อยละ 8.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพร้อมขององค์การกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.



( $r_{xy} = 0.65336$  ,  $p = .0000$ ) กล่าวคือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมต่อการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ของกองการผลิต ได้แก่ รูปแบบการบริหาร การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางคู่ไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า ปัจจัยความพร้อมขององค์การมีมากร้อยละ 28.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผู้ที่เห็นว่า มีปัจจัยความพร้อมขององค์การปานกลาง ร้อยละ 8.50 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ในปัจจุบันกิจกรรมคิว.ซี. ได้รับความสนใจจากองค์การต่าง ๆ มากมาย ทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยมุ่งหวังที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามที่องค์การอื่น ๆ ได้ประสบความสำเร็จมาแล้ว แต่ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการนำคิว.ซี. มาใช้ มีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับปรัชญาแนวคิดคิว.ซี. อย่างไร หรือปัจจัยที่ส่งเสริมประการใดบ้าง องค์การที่จะนำคิว.ซี. มาใช้จึงต้องตรวจสอบในสิ่งเหล่านี้เป็นการเตรียมองค์การให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ ๆ ลดการต่อต้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ การเริ่มโครงการคิว.ซี. ต้องมีการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบเหมือนกับโครงการใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่ม มีการสำรวจลักษณะองค์การ เพื่อออกแบบการบริหาร<sup>1</sup> ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ เป็นต้น

จากประสบการณ์ในการบริหารกิจกรรมคิว.ซี. ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด พบว่า ปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. คือ ผู้ทำกิจกรรมและผู้บริหารกิจกรรมคิว.ซี. ไม่มีศรัทธาในแนวคิดการพัฒนาคน และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน ไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน หรือไม่จริงจังกับกิจกรรมคิว.ซี. ไม่ให้งบประมาณอย่างเพียงพอ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งเสริมในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนั้น ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ ควรคำนึงถึงปัจจัยความพร้อมขององค์การต่อการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้

<sup>1</sup>สุภณีย์ ไชศรีคนชัย, "สะพานความคิด : คิว.ซี. การเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานของคิว.ซี. ของส่วนราชการ," วารสารข้าราชการ 33 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2531), หน้า 52-53.

โรงพิมพ์ธนบัตร ได้มีแนวความคิดที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ และริเริ่มดำเนินการในปี 2528 โดยเริ่มนำมาใช้ที่กองการผลิต เป็นหน่วยงานแรก และสามารถนำมาใช้ได้จนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำให้โรงพิมพ์ธนบัตรมีนโยบายที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ อีกต่อไป การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาถึงปัจจัยความพร้อมของกองการผลิต ในด้านรูปแบบการบริหาร การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ ว่ามีความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ เพียงใด ที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กองการผลิตมีปัจจัยความพร้อมขององค์การในด้านต่าง ๆ เป็นที่น่าพอใจ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ปัจจัยความพร้อมขององค์การเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต อย่างไรก็ตาม การศึกษาปัจจัยความพร้อมขององค์การโดยภาพรวม อาจทำให้ไม่สามารถมองเห็นรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ชัดเจน จึงควรพิจารณาถึงตัวแปรแต่ละตัว คือ รูปแบบการบริหาร การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ ในตารางที่ 3-5 ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยความพร้อมขององค์การได้มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3 ตารางคู่ไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับรูปแบบการบริหาร

V38->	Count		รูปแบบการบริหาร					Row Total
	Tot	Pct	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
V51								
	2.00		1	4	1	6		12
		1.7	6.8	1.7	10.2			20.3
	3.00			3	15	7		25
				5.1	25.4	11.9		42.4
ความสำเร็จ	4.00				5	10		15
					8.5	16.9		25.4
	5.00					3	4	7
						5.1	6.8	11.9
	Column Total		1	7	21	26	4	59
			1.7	11.9	35.6	44.1	6.8	100.0

V38 = รูปแบบการบริหาร	V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.
CHI-SQUARE = 53.40689	SIGNIFICENCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .39759	SIGNIFICENCE = .0001
PEARSON'S R = .53796	SIGNIFICENCE = .0000

จากตารางที่ ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 50.9 เห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารของกองการผลิตในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยแยกออกเป็น ผู้เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 6.80 และเห็นด้วยมาก 44.10 ส่วนผู้เห็นด้วยปานกลางหรือไม่แน่ใจ ร้อยละ 35.60 ในขณะที่มีผู้เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า รูปแบบการบริหารขององค์การมีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริม ร้อยละ 13.60

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า รูปแบบการบริหารของกองการผลิตมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.53796$  ,  $P = .0000$ ) กล่าวคือ รูปแบบการบริหารของกองการผลิตมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางคูไชว์ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า รูปแบบการบริหารเหมาะสมมาก ร้อยละ 28.80 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสมาชิกที่ยังไม่แน่ใจหรือเห็นว่ารูปแบบการบริหารเหมาะสมปานกลางร้อยละ 8.5 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

กิจกรรมคิว.ซี. เป็นแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์การได้ในขณะเดียวกัน โดย เน้นการพัฒนาพนักงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการนำแนวคิดบริหารสมัยใหม่ เข้ามาแก้ไขข้อบกพร่องการบริหารงานแบบเก่า ที่พนักงานต้องเป็นผู้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการทำงานของคิจกรรรมคิว.ซี. เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่สามารถเป็นวิธีการ เปลี่ยนแปลงการบริหารแบบเผด็จการไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้

อย่างไรก็ตาม การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การให้สำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพราะกิจกรรมคิว.ซี. มีปรัชญาการทำงานที่แตกต่างไปจาก

การบริหารงานสมัยเก่า โดยคิ.ซี. เป็นลักษณะการบริหารงานแบบ Organismic Organization ที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์และปัญหา เป็นตัวกำหนดผู้ปฏิบัติงาน เน้นในเรื่องความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการบริหารโดยมีส่วนร่วมนั่นเอง<sup>2</sup> ซึ่งการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ จึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม การบริหารขององค์การที่สอดคล้องกับแนวคิดนั้นด้วย การจะทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้นั้น ฝ่ายบริหารต้องเปิดใจให้กว้างพร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจบางเรื่องได้ ต้องสนับสนุนให้มีการบริหารจากล่างสู่บน (bottom-up) มากยิ่งขึ้น<sup>3</sup>

การนำกิจกรรมคิ.ซี. มาใช้ในประเศไทยนั้น ลักษณะองค์การไทยมีความแตกต่างจากลักษณะองค์การในประเทศญี่ปุ่นหรือประเทศตะวันตกอยู่มาก ซึ่งลักษณะที่เป็นอุปสรรคก็คือ เน้นระบบเจ้าขุนมูลนาย เน้นการสั่งการจากเบื้องบน ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาตัดสินใจและสั่งการแต่ผู้เดียว ระดับล่างลงมาต้องปฏิบัติตามไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เป็นอย่างอื่นหรือโต้แย้งใด ๆ เกิดการขึ้นำในการบริหารงานแบบเอกเทศ (individualistic) และยึดถือความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expertise) ไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นการบริหารแบบเผด็จการ<sup>4</sup> สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่ขัดต่อแนวความคิดคิ.ซี. ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน เคารพในความคิดเห็น ความรู้ และความสามารถของทุกคน

อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการบริหารงานขององค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันก็มีลักษณะที่เปิดกว้างมากขึ้น จากการศึกษาความพร้อมของการนำคิ.ซี. ไปใช้ ในเรื่องความเปิดกว้างของฝ่ายบริหารในองค์การราชการ 2 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครองอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และการศึกษาการนำคิ.ซี. ไปใช้ในโรงเรียน ก็สามารถใช้ได้ดี เนื่องจากมีบรรยากาศการบริหารที่เอื้ออำนวย เพราะครู อาจารย์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ค่อนข้างเป็นอิสระ

<sup>2</sup> จุฑัย หิรัญโค, "เทคนิคการบริหารตามระบบคิ.ซี. เซอร์เคิล", หน้า 20.

<sup>3</sup> ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ, "ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิ.ซี. มาใช้ในระบอบราชการไทย", หน้า 42.

<sup>4</sup> อีระศักดิ์ กำนันบรรณาธิกร, "การวิจัยเสริมหลักสูตร เรื่อง กลุ่มควบคุมคุณภาพ (คิ.ซี.ซี.) : ปัญหาเชิงจิตวิทยาในสังคมไทย", หน้า 25.

เมื่อเทียบกับหน่วยราชการอื่น ๆ ในโรงเรียนหลาย ๆ แห่ง ผู้บริหารและครูอาจารย์ปฏิบัติงานร่วมกันแบบผู้ร่วมงานมากกว่าแบบผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>5</sup> จะเห็นได้ว่า ในหน่วยราชการที่มีลักษณะ เป็นมหาวิทยาลัย โรงเรียน จะมีบรรยากาศการบริหารที่เหมาะสมต่อการทำกิจกรรมคิ.ซี. มาก

ในการวิจัยการทำกิจกรรมคิ.ซี. ของกองการผลิตครั้งนี้ ก็พบว่า รูปแบบการบริหารขององค์การ มีการทำงานเป็นกลุ่ม และมีบรรยากาศการร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารของกองการผลิตมีลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative administrative) ที่สอดคล้องกับแนวคิดการทำกิจกรรมคิ.ซี. ซึ่งจะช่วยให้การทำกิจกรรมคิ.ซี. ขององค์การสำเร็จได้มากขึ้น

ตารางที่ 4 ตารางสรุปไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.กับการยอมรับของผู้บริหารระดับสูง

V39-> V51	Count Tot Pct	การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง					Row Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	1 1.7	7 11.9	3 5.1		1 1.7	12 20.3
	3.00	1 1.7	3 5.1	17 28.8	4 6.8		25 42.4
	4.00	1 1.7	4 6.8	4 6.8	5 8.5	1 1.7	15 25.4
	5.00		1 1.7	1 1.7		5 8.5	7 11.9
	Column Total	3 5.1	15 25.4	25 42.4	9 15.3	7 11.9	59 100.0

<sup>5</sup>ชัยพร วิชาวุธ, "การนำ QC Circle มาใช้ในโรงเรียน," วารสารเศรษฐศาสตร์



V39 = การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง	V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.
CHI-SQUARE = 45.36512	SIGNIFICENCE = ,0000
KENDALL'S TAU C = .34856	SIGNIFICENCE = ,0005
PEARSON'S R = .44921	SIGNIFICENCE = ,0002

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบร้อยละ 27.20 เห็นด้วยกับการยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคิ.ซี. ในขณะที่ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.40 ไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยปานกลางกับการยอมรับของผู้บริหารระดับสูงมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำกิจกรรมคิ.ซี. และผู้ไม่เห็นด้วยคือ ผู้บริหารระดับสูง ไม่ยอมรับในการส่งเสริมการทำกิจกรรมคิ.ซี. เลย ร้อยละ 30.5

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับของผู้บริหารระดับสูงกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.44921$  ,  $P = .0002$ ) กล่าวคือ การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงในการทำกิจกรรมคิ.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก จากตารางสรุปไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงยอมรับในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ร้อยละ 18.70 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. และสมาชิกที่ยังไม่แน่ใจว่าผู้บริหารยอมรับในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ร้อยละ 8.50 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ส่วนสมาชิกที่เห็นว่า ผู้บริหารไม่ยอมรับในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ร้อยละ 10.20 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

ปัจจัยความพร้อมขององค์การประการที่สอง คือ การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ในองค์การใดก็ตามที่จะบริหารงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ การบริหารงานระบบคิ.ซี. ก็เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำคิ.ซี. กำหนดนโยบาย วางแผนและยอมรับในความสำคัญ รวมทั้งมีบทบาทในการประเมินผลกิจกรรมคิ.ซี. ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมคิ.ซี. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่ด้วยวาจาเท่านั้น แต่มีการวางระบบ เพื่อให้สามารถมองเห็นและรู้สึกถึงการสนับสนุนนี้อยู่ตลอดเวลา

จากประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด พบว่า ปัญหาที่สำคัญคือ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงไม่มีนโยบายที่ชัดเจน หรือไม่จริงจังกับกิจกรรมคิว.ซี.<sup>6</sup> ฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษาได้ศึกษาการทดลองนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในกรมพลศึกษา พบว่า ผู้บริหารสูงสุด ในกรมคือ อธิบดี และรองอธิบดีกรมพลศึกษา เป็นผู้ให้การสนับสนุนมาตั้งแต่ต้น โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับคิว.ซี. การสนับสนุนในด้านงบประมาณ เข้าร่วมฟังการนำผลงาน ทำให้พนักงานที่ทำกิจกรรมเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการทำคิว.ซี. อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์กร และได้ให้การสนับสนุนทางกำลังใจที่ส่งผลให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ในกรมพลศึกษาค่าเงินไปด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น<sup>7</sup>

สุภชัย บัณฑิติ ได้ทำการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับสูง กล่าวคือ กลุ่มคิว.ซี. ที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่า โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องประกาศการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นนโยบายอย่างเด่นชัด มีการกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. และยังคงเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนกับพนักงานและหัวหน้าระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควร เข้าไปร่วม เปิดประชุม แจกรางวัล และร่วมชมผลงานแล้ว คอยกระตุ้นและติดตามผล เป็นระยะด้วย

ในกองการผลิต ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการของโรงพิมพ์ธนมิตร มีส่วนที่จะช่วยให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. สำเร็จได้มาก แต่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจ หรือเห็นด้วยปานกลางกับการยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 42.40 และที่เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงยอมรับในการทำกิจกรรมคิว.ซี. น้อย ร้อยละ 30.5 ซึ่งนับว่ามีจำนวนมาก ดังนั้น ถึงแม้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงจะช่วยให้คิว.ซี. สำเร็จได้มากก็ตาม แต่การยอมรับของผู้บริหารในระดับสูงของการของกองการผลิตยังมีอยู่น้อย หรือไม่ชัดเจน อาจเนื่องมาจาก

<sup>6</sup> สุรศักดิ์ นานานุกูล, และคณะ, TOC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 151.

<sup>7</sup> กรมพลศึกษา, สำนักงานเลขานุการกรม, ฝ่ายแผนงานและติดตามผล, รายงานการวิจัย เรื่องการทดลองนำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานมาใช้ในกรมพลศึกษา, หน้า 60.

มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ทำให้ไม่มีการสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง  
 อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของกองการผลัดก็สอดคล้องกับผลการวิจัยขององค์การบริหารเอกชน  
 และราชการ จึงชี้ให้เห็นว่า องค์การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับและสนับสนุนการทำกิจกรรม  
 คิว.ซี. แล้ว ก็จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. มีโอกาสสำเร็จได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับนายทหาร  
 อิศรเสนา ณ อยุธยา กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กล่าวว่าย่ฝ่ายบริหาร  
 จะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและใกล้ชิดในลักษณะคลุกคลีด้วย และต้องยอมเสียสละเวลา  
 มาฟังการเสนอผลงานของกลุ่มคิว.ซี. แม้จะมีภารกิจอื่นที่สำคัญมากมายก็ตาม และ นายสำราญ  
 ถาวรวิทย์ รองเลขาธิการ ก.พ. เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุน ไม่ว่า  
 ระบบคิว.ซี. หรืออะไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องเข้าคลุกคลีร่วมด้วย

ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับฐานะ  
 ทางเศรษฐกิจขององค์การ

V40->	Count	ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	Tot Pct					
	2.00	8 13.6		4 6.8		12 20.3
	3.00	6 10.2	10 16.9	9 15.3		25 42.4
ความสำเร็จ	4.00	2 3.4	3 5.1	10 16.9		15 25.4
	5.00		1 1.7	2 3.4	4 6.8	7 11.9
	Column Total	16 27.1	14 23.7	25 42.4	4 6.8	59 100.0



V40 =	ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ	V51 =	ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.
CHI-SQUARE	= 48.53701	SIGNIFICENCE	= .0000
KENDALL'S TAU C	= .41674	SIGNIFICENCE	= .0000
PEARSON'S R	= .53045	SIGNIFICENCE	= .0000

จากตารางที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 49.20 เห็นด้วยกับฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การผลิตภัณฑ์จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคิ.ซี. โดยแยกออกเป็นผู้เห็นด้วยมาก ร้อยละ 42.40 และเห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 6.80 ในขณะที่มีผู้เห็นด้วยปานกลางหรือไม่แน่ใจร้อยละ 23.70 และผู้ที่ไม่เห็นด้วยว่าฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การจะสนับสนุนการทำกิจกรรมคิ.ซี. ร้อยละ 27.10

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.53045$  ,  $P = .0000$ ) กล่าวคือ การทำกิจกรรมคิ.ซี. ในองค์การที่มีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคงและสามารถให้การสนับสนุนงบประมาณแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จได้มาก จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่า ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การมั่นคง ร้อยละ 27.10 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. สมาชิกที่ยังไม่ใจความมั่นคงในฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การร้อยละ 6.80 และสมาชิกที่เห็นว่าฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การไม่มั่นคงร้อยละ 3.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

จากการวิจัยในหน่วยราชการ คือ กรมการปกครองพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่ากรมการปกครองพร้อมหรือไม่ที่จะจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็พบว่า มีปัญหาเหมือนกัน คือผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่า ความพร้อมในเรื่องงบประมาณน้อย ในขณะที่การวิจัยในหน่วยงานบริษัทเอกชนไม่ได้กล่าวถึงปัญหาในด้านนี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานเอกชนสามารถบริหารการเงินได้อย่างเป็นอิสระ รวดเร็ว คล่องตัวกว่า ส่วนหน่วยงานราชการมีปัญหาเนื่องจากจำเป็นต้องขอจัดสรรเป็นงบประมาณ มีขั้นตอนต่าง ๆ ยุ่งยาก การเบิกจ่ายล่าช้าไม่สะดวก เป็นอุปสรรคที่สำคัญ ทำให้ไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้ดี ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อการทำกิจกรรมคิ.ซี.

ในการประเมินผลโครงการ QC Circle ของโรงพิมพ์ธนบัตร ก็พบว่า มีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ได้แก่ ไม่มีบอร์ดใช้ในการประชุม อุปกรณ์ต่าง ๆ มีไม่เพียงพอหรือ เบิกได้ไม่สะดวก หรือต้อง เสียสละเงินส่วนตัวซื้อหากันเอง ซึ่งก็เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ไม่ยากนัก แต่ในเรื่องของงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมก็มีอยู่อย่างเพียงพอ มักจะจัดการฝึกอบรมอยู่เสมอภายในธนาคาร รวมทั้งให้ไปอบรมภายนอก

การวิจัยของการการผลิตครั้งนี้ก็พบว่า ฐานะทาง เศรษฐกิจขององค์กรนั้น อยู่ในฐานะที่มั่นคง สามารถให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จนสำเร็จได้ ซึ่งอาจมีปัญหในเรื่องการ เบิกจ่ายที่ยังคิดในระเบียบวิธีปฏิบัติแบบทางราชการอยู่บ้าง แต่ก็มีความคล่องตัวกว่าหน่วยงานราชการ สามารถบริหารฐานะทางการเงินได้เอง ดังนั้น ฐานะทาง เศรษฐกิจที่จะให้การสนับสนุนการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต จึงมีปัญหาน้อยมาก เมื่อเทียบกับหน่วยงานของราชการ

สมมุติฐานที่ 2 : ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ตารางที่ 6 ตารางสรุปไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ

V53->	Count		ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ				Row Total
	Tot	Pct	2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00	6			6		12
		10.2			10.2		20.3
ความสำเร็จ	3.00		17		8		25
			28.8		13.6		42.4
	4.00			1	14		15
				1.7	23.7		25.4
	5.00			1	2	4	7
				1.7	3.4	6.8	11.9
	Column Total	6	19	30	4	59	
		10.2	32.2	50.8	6.8	100.0	

V53 = ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ	V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช.
CHI-SQUARE = 78.51801	SIGNIFICENCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .45657	SIGNIFICENCE = .0000
PEARSON'S R = .59478	SIGNIFICENCE = .0000

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 57.60 เห็นว่ามีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญอย่างมาก โดยแยกออกเป็นผู้เห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 6.80 และเห็นด้วยมาก ร้อยละ 50.80 ในขณะที่ ผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญอยู่ปานกลาง ร้อยละ 32.20 และผู้ที่เห็นว่ามีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญอยู่น้อยร้อยละ 10.20

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช. ( $r_{xy} = 0.59478$ ,  $p = .0000$ ) กล่าวคือ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ หมายถึง ชั้นคอนหรือกระบวนการในการทำกิจกรรมค.ช. ที่สำคัญที่กองการผลิตได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ได้แก่ การเริ่มโครงการค.ช. อย่างช้า ๆ และมั่นคง ความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง การเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ และการร่วมกิจกรรมค.ช. โดยสมัครใจ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช. ขององค์การได้มาก จากตารางคุณไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มค.ช. ที่เห็นว่า มีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญเหมาะสมมาก ร้อยละ 33.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช. และผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญเหมาะสมปานกลาง ร้อยละ 3.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมค.ช.

ในการทำกิจกรรมค.ช. หลังจากที่เราศึกษาถึงปัจจัยความพร้อมขององค์การ ซึ่งมักจะเป็นขั้นคอนในการเตรียมการที่จะนำกิจกรรมค.ช. มาใช้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมเมื่อพบว่า มีปัจจัยความพร้อมขององค์การที่เหมาะสม ก็เป็นขั้นคอนของกระบวนการในการลงมือปฏิบัติโครงการในระดับองค์การ คือ การเตรียมพร้อมพนักงานโดยชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย กระตุ้นให้พนักงานสนใจในกิจกรรมค.ช. ให้การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับค.ช. ทั้งในด้านแนวความคิดและเทคนิคปฏิบัติ สร้างความเข้าใจกับผู้บริหารในระดับกลาง รวมไปถึงการสรรหาพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมค.ช. โดยสมัครใจ กระบวนการเหล่านี้เป็นปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการเริ่มค้นปฏิบัติโครงการค.ช.

จากผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า กองการผลิตมีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญอยู่อย่างเหมาะสมที่จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้ ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างไรก็ตาม การศึกษาปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญโดยภาพรวม ทำให้ไม่สามารถทราบถึงรายละเอียดในตัวแปรต่าง ๆ ได้ชัดเจน ในตารางที่ 7-10 จะช่วยให้เข้าใจในตัวแปรปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญได้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 7 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง

V41-> V51	การเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง					Row Total
	Count Tot Pct	2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	7 11.9	2 3.4	1 1.7	2 3.4	12 20.3
	3.00	1 1.7	13 22.0	10 16.9	1 1.7	25 42.4
	4.00		4 6.8	9 15.3	2 3.4	15 25.4
	5.00	1 1.7		4 6.8	2 3.4	7 11.9
	Column Total	9 15.3	19 32.2	24 40.7	7 11.9	59 100.0

V41 = การเริ่มโครงการคิว.ซี.  
อย่างช้า ๆ และมั่นคง

V51 = ความสำเร็จในการทำ  
กิจกรรมคิว.ซี.

CHI-SQUARE = 33.44905

SIGNIFICENCE = .0001

KENDALL'S TAU C = .37461

SIGNIFICENCE = .0002

PEARSON'S R = .42658

SIGNIFICENCE = .0004

จากตารางที่ 7 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 52.60 เห็นด้วยกับการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง โดยแยกออกเป็นผู้เห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 11.90 และ

เห็นด้วยมากร้อยละ 40.70 ส่วนผู้ที่เห็นด้วยปานกลาง หรือไม่แน่ใจร้อยละ 32.20 และผู้ที่เห็นด้วยน้อยที่สุดว่ามีการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง ร้อยละ 15.30

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.42658$  ,  $P = .0004$ ) กล่าวคือ การเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคงของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางคุณไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า มีการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคงร้อยละ 28.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ส่วนผู้ที่เห็นไม่ได้เริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคงร้อยละ 1.70 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ในการเริ่มโครงการคิว.ซี. ในองค์การ จะต้องมีการเตรียมการในด้านต่าง ๆ ให้พร้อม เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำคิว.ซี. มาใช้ มีการพิจารณาแนวทางและหลักการต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดการฝึกอบรม การเตรียมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งต้องดำเนินการอย่างช้า ๆ ไม่ต้องรีบร้อน การรีบเร่งในการทำโครงการคิว.ซี. จะทำให้มองข้ามรายละเอียดสิ่งต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ควรจะดำเนินโครงการแบบค่อยเป็นค่อยไป จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้ทันการณ์

การเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง ทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน มองเห็นปัญหาค้าง ๆ ใด ๆ ได้ดี และแก้ไขได้ง่าย เมื่อสามารถเริ่มได้แล้ว จึงค่อยขยายโครงการออกไป มีการควบคุมได้อย่างเหมาะสม ในการเริ่มโครงการคิว.ซี. ของกองการผลิตนี้ ได้สนใจที่จะนำคิว.ซี. มาใช้ในองค์การเมื่อเดือนสิงหาคม 2527 และได้เริ่มการเผยแพร่แนวคิดดังกล่าวให้กับผู้บริหารในเดือนมกราคม 2528 รวมทั้งได้จัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับคิว.ซี. ให้พนักงานทุกระดับอย่างค่อเนื่อง และเริ่มมีกลุ่มคิว.ซี. เป็นครั้งแรกในเดือน พฤษภาคม 2528 ในเดือนกรกฎาคม 2528 โรงพิมพ์ธนบัตรประกาศใช้ "นโยบายกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ" หลังจากนั้นก็ได้มีกลุ่มคิว.ซี. เพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาช่วงเวลา จะเห็นว่า เวลาเพียง 10 เดือน ก็มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเวลาที่กำลังเหมาะสม ไม่รีบเร่งนัก เนื่องจากได้มีการเตรียมการฝึกอบรม ให้ความรู้ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเป็นการเริ่มต้นในกองการผลิตเพียงหน่วยงานเดียว มีพนักงานในขณะนั้นประมาณ 120 คน ทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วพอสมควร ทั้งนี้ อาจเกิดจากความกระตือรือร้นของทุกฝ่ายที่ต้องการจะทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้บรรลุผลตามที่ได้มุ่งหวังเอาไว้

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การเริ่มโครงการคิว.ซี.ของกองการผลิต เป็นไปอย่างเหมาะสม ไม่รีบเร่ง โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. ไว้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามนโยบายนั้นได้ การดำเนินโครงการคิว.ซี. ก็สามารถสอดคล้องกับแผนดำเนินการพัฒนาต่าง ๆ ภายในโรงพิมพ์ได้ และมีการเตรียมพนักงานจนพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. จึงทำให้การเริ่มโครงการคิว.ซี. ของกองการผลิตอย่างช้า ๆ และมีมั่นคง เชื่อว่าความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก

ตารางที่ 8 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับ ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง

V42->	ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง						Row Total
	Count Tot Pct	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00		6	1	5		12
			10.2	1.7	8.5		20.3
ความสำเร็จ	3.00	2	8	9	6		25
		3.4	13.6	15.3	10.2		42.4
	4.00			5	10		15
				8.5	16.9		25.4
	5.00			2	2	3	7
				3.4	3.4	5.1	11.9
	Column Total	2	14	17	23	3	59
		3.4	23.7	28.8	39.0	5.1	100.0

V42 = ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง	V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.
CHI-SQUARE = 41.34398	SIGNIFICENCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .36158	SIGNIFICENCE = .0003
PEARSON'S R = .45418	SIGNIFICENCE = .0002

จากตารางที่ 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 44.10 เห็นด้วยว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความร่วมมือ และสนับสนุนการทำกิจกรรมคิ.ซี. โดยแยกออกเป็นผู้เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 5.10 และผู้เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 39.00 ส่วนผู้เห็นด้วยปานกลางหรือไม่แน่ใจ ร้อยละ 28.80 และผู้ที่ไม่เห็นด้วยว่า ผู้บริหารระดับกลางร่วมมือสนับสนุนการทำกิจกรรมคิ.ซี. ร้อยละ 27.10

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลางกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.45418$  ,  $P = .0002$ ) กล่าวคือ การทำกิจกรรมคิ.ซี. ของกองการผลิต ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มาก จากตารางสรุปไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความร่วมมือมาก ร้อยละ 25.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. และผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยว่า ผู้บริหารระดับกลางให้ความร่วมมือปานกลาง ร้อยละ 11.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

ในการทำกิจกรรมคิ.ซี. นอกจากจะต้องการความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารระดับกลางก็นับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมคิ.ซี. เช่นเดียวกับเนื่องจากกิจกรรมคิ.ซี. จะต้องมีการกระทำในทุกระดับ โดยผู้บริหารระดับกลางจะดำเนินการเพื่อสนองนโยบายดังกล่าวได้คึกฉิวและรวดเร็ว ทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ มักจะได้รับการต่อต้านจากผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะกลัวสูญเสียอำนาจหรือไม่เข้าใจแนวคิดกิจกรรมอย่างต้องแท้

การประเมินผลโครงการคิ.ซี. ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ปี 2531 พบว่า ปัจจุบันการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และ การสื่อสารแห่งประเทศไทยก็สำรวจพบว่า

ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับค่อนข้างมาก แต่ผลการวิจัยของ สุกชัย บัณฑิต ก็พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิว.ซี. ไม่สูงมาก อาจเป็นเพราะ กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับ กลางเป็นอย่างดี จนคิดว่า เป็นหน้าที่ที่ต้องสนับสนุนหรือคิดว่า การที่ผู้บริหารระดับกลางจะสนับสนุน หรือไม่ก็ตาม ก็จะทำคิว.ซี. จนสำเร็จได้

ในการวิจัยของกองการผลิต ก็พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในที่นี้หมายถึง หัวหน้าแผนก ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยพร้อมที่จะให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก ในการทำกิจกรรม รวมทั้งยินดีให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อีกด้วย จึงสรุปได้ว่า ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลางในกองการผลิตต่อการทำกิจกรรมคิว.ซี. มี มากพอสมควร ซึ่งสามารถเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับของ Edmund J. Metz ที่สรุปว่า การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในอเมริกา จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่การสนับสนุนของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง<sup>8</sup> และ Edwin G Yager ก็กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไว้ว่า ผู้ บริหารทุกระดับต้องสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ<sup>9</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>8</sup>Edmund J. Metz , "Caution Quality Circle Ahead", : 72.

<sup>9</sup>Edwin G. Yager, "The Quality Control Circle Explosion,"



ตารางที่ ๑ ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. กับ  
การเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ

V43->	Count Tot Pct	การเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ					Row Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00		7 11.9	3 5.1	1 1.7	1 1.7	12 20.3
	3.00	1 1.7	4 6.8	15 25.4	2 3.4	3 5.1	25 42.4
ความสำเร็จ	4.00	1 1.7	4 6.8	3 5.1	6 10.2	1 1.7	15 25.4
	5.00	1 1.7			1 1.7	5 8.5	7 11.9
	Column Total	3 5.1	15 25.4	21 35.6	10 16.9	10 16.9	59 100.0

V43 = การเตรียมการฝึกอบรม  
อย่างเพียงพอ

V51 = ความสำเร็จในการทำ  
กิจกรรมคิ.ซี.

CHI-SQUARE = 38.27882 SIGNIFICENCE = .0001  
KENDALL'S TAU C = .34777 SIGNIFICENCE = .0029  
PEARSON'S R = .39417 SIGNIFICENCE = .0035

จากตารางที่ ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบเห็นด้วยว่ามีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ  
มากในกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ร้อยละ 33.80 โดยแยกออกเป็นผู้ที่เห็นด้วยมากที่สุด  
ร้อยละ 16.90 และเห็นด้วยมากร้อยละ 16.90 ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยว่ามีการฝึกอบรม  
ปานกลาง ร้อยละ 45.60 และผู้ที่เห็นว่าการฝึกอบรมไม่เพียงพอร้อยละ 30.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมอย่างเพียงพอกับความสำเร็จในการ  
ทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การฝึกอบรมอย่างเพียงพอมีความสัมพันธ์  
ในระดับไปทางค่าและมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy}$   
= 0.39417 ,  $P = .0035$ ) กล่าวคือ การฝึกอบรมให้สมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ของกองการผลิต

อย่างเพียงพอเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิ.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิ.ซี. สำเร็จได้  
 พอสมควรจากตารางคุณไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่ามีภารกิจอบรมอย่าง  
 เพียงพอ ร้อยละ 22.10 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจ  
 หรือเห็นว่า มีภารกิจอบรมปานกลาง ร้อยละ 5.10 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรม  
 คิ.ซี. และผู้ที่เห็นว่า การฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ ร้อยละ 10.20 เห็นด้วยกับความสำเร็จใน  
 การทำกิจกรรมคิ.ซี.

ในการดำเนินกิจกรรมคิ.ซี. นั้น ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากก็คือ การฝึกอบรม  
 ซึ่งเราจะเห็นได้ว่า เป็นสิ่งแรกที่เริ่มในการลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการคิ.ซี. นับตั้งแต่การ  
 อบรมเผยแพร่ ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดคิ.ซี. กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ  
 เป็นการกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น จูงใจให้เกิดความต้องการที่จะทำกิจกรรมคิ.ซี.  
 เมื่อตกลงใจที่จะมีการทำกิจกรรมคิ.ซี. ในองค์การแล้ว ก็ต้องฝึกอบรมความรู้ทางเทคนิคเกี่ยวกับ  
 การทำคิ.ซี. ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ การฝึกอบรมเหล่านี้ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ

การวิจัยในหน่วยราชการ เกี่ยวกับการฝึกอบรม คือ กรมการปกครองพบว่า มีความพร้อม  
 ในการจัดฝึกอบรมแก่ฝ่ายบริหารและข้าราชการต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ส่วน  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกลับพบว่า มีความพร้อมในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมทั้งฝ่ายบริหารและ  
 บุคลากรให้รู้จักเข้าใจทักษะในกิจกรรมคิ.ซี. นั้น คำกว่าระดับปานกลาง การสื่อสารแห่ง  
 ประเทศไทย ก็สอบถามพนักงานถึงการที่ กสท. ได้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมคิ.ซี.  
 พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง<sup>10</sup> และผลการวิจัยของ นัยนา ลีสุขสันต์ พบว่า ก่อนที่จะนำคิ.ซี.  
 มาใช้นั้น จะต้องมีการวางแผนเตรียมการในหลาย ๆ ด้าน เช่น การอบรมให้ความรู้ในเรื่อง  
 คิ.ซี. แก่ผู้บริหารและพนักงานในระยะยาว ควรมีการปรับระดับความคาดหวังของพนักงานให้รัดกุมการ  
 มากขึ้น และเสริมสร้างให้มีการพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ค่องาน  
 และค่อสังคม<sup>11</sup>

<sup>10</sup> การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม, แผนกพัฒนาองค์การ, "รายงาน  
 เรื่องความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมคิ.ซี. ของ กสท.", หน้า 10.

<sup>11</sup> นัยนา ลีสุขสันต์ "การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจ  
 อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย", หน้า 240.



จากตารางที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบร้อยละ 37.30 เห็นด้วยว่า เข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจ โดยแยกเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 8.50 และเห็นด้วยมาก ร้อยละ 28.80 ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นว่า เข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจปานกลาง ร้อยละ 45.80 และผู้ที่ไม่เห็นด้วยว่า เข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยไม่สมัครใจ ร้อยละ 16.90

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจ กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.56832$  ,  $p = .0000$ ) กล่าวคือ การที่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ของกองการผลิต เข้าร่วมทำกิจกรรมโดยสมัครใจ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางสรุปพบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า เข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจมาก ร้อยละ 25.50 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสมาชิกที่ไม่แน่ใจ หรือ เข้าร่วมโดยสมัครใจปานกลาง ร้อยละ 11.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

องค์การที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ ฝ่ายบริหารต้องเข้าใจและยอมรับแนวคิดของคิว.ซี. ต้องสมัครใจที่จะให้นำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ สมาชิกของกลุ่มต้องสามารถเข้าร่วมหรือเลิกเข้าร่วมได้ด้วยความสมัครใจ เมื่อไรก็ตามที่สมาชิกไม่แน่ใจว่า กลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. สามารถให้ประโยชน์แก่เขา ควรถอนตัวได้ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมต่าง ๆ ในตอนการเริ่มต้นคิว.ซี. ไม่จำเป็นต้องอาศัยความสมัครใจ ควรขอร้องให้ทุกคนเข้าร่วม แต่ในการร่วมทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องให้เกิดความสมัครใจ ไม่ควรบังคับ<sup>12</sup> เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ถูกสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งขัดกับแนวคิดแบบคิว.ซี. ที่เน้นความรับผิดชอบของพนักงานด้วยตนเอง

<sup>12</sup> สุภชัย ยาวะประภาส และ ดิน ปรัชญพฤทธิ, "ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย", หน้า 44.

การวิจัยในบริษัทเอกชน คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็พบว่า พนักงานมีความ  
 เดิมใจเข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. อยู่ในระดับสูงพอสมควร<sup>13</sup> และในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต  
 ของประเทศไทย นัยนา ลีสุขสันต์ วิจัยพบว่า พนักงานใน 5 บริษัท โดยส่วนใหญ่เข้าเป็น  
 สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. ด้วยความสมัครใจ<sup>14</sup> การสำรวจของการสื่อสารแห่งประเทศไทย  
 ในการเข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี. ของพนักงาน ก็มีผลการศึกษาที่สอดคล้องกัน คือ พนักงานส่วนใหญ่  
 เห็นว่า เมื่อมีการจัดกิจกรรมคิว.ซี. พนักงานมีความเต็มใจเข้าร่วมกลุ่มในระดับค่อนข้างมาก<sup>15</sup>  
 นอกจากนี้ การวิจัยของส่วนราชการ ก็พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครอง  
 มีความพร้อมใน เรื่องการยินยอมให้บุคลากร เข้าร่วมกิจกรรมโดยสมัครใจอยู่ในระดับปานกลาง

จากประสบการณ์ของบริษัทคอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้กิจกรรมคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาประสบ  
 ความล้มเหลว มีสาเหตุประการหนึ่งคือ มีการบังคับให้ทำกิจกรรมคิว.ซี.<sup>16</sup> ในบริษัท Hewlett  
 Packard ประเทศสิงคโปร์ พบว่า ปัจจัยทำให้ดำเนินกิจกรรมประสบผลสำเร็จได้นั้น คนงาน  
 ต้องสมัครใจร่วมทำกิจกรรม<sup>17</sup> และจากการสำรวจการทำกิจกรรมคิว.ซี. จาก 85 บริษัท  
 ในประเทศสิงคโปร์ ของ National Productivity Board ได้เสนอแนวทางที่จะทำได้

<sup>13</sup> ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, สำนักแผนงาน, "ผลการวิจัยเพื่อประเมินผลโครงการ  
 คิว.ซี. ของธนาคาร", หมวด 2 หน้า 9.

<sup>14</sup> นัยนา ลีสุขสันต์ "การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจ  
 อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย" หน้า 240.

<sup>15</sup> การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม, แผนกพัฒนาองค์กร, "รายงานเรื่อง  
 ความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ของ กสท.", หน้า 10.

<sup>16</sup> J. Daniel Couger, "Circular Solutions, "Patamation 29  
 (January 1983) : 138.

<sup>17</sup> Ho Juan Yang, "Our Experience in QC Circle Activities," in  
 International QC Circle Convention Proceeding (Tokyo : 1981) at  
 September 30 to October 2 1981, : 233.

คิว.ซี. ประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ ดำเนินการด้วยความสมัครใจ<sup>18</sup> และ Dr. Ishikawa กล่าวถึง วิธีการในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ให้มีอย่างค่อเนื่อง คือ หน่วยงานต้องเข้าใจและยอมรับว่า ความสมัครใจทำให้บุคคลมีความพอใจ<sup>19</sup>

ในการวิจัยของกองการผลิต พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมคิว.ซี. โดยยังไม่แน่ใจหรือสมัครใจปานกลางถึงร้อยละ 45.80 ในขณะที่สมัครใจเข้าร่วมมากเพียง 37.30 ซึ่งอาจเกิดจากการมีการนำกิจกรรมคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจจากหลายฝ่าย จึงได้เข้าร่วมโดยยังไม่เห็นประโยชน์อย่างแท้จริง อาจถูกชักชวนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เมื่อเข้าร่วมก็ไม่กล้าถอนตัวกลัวจะถูกตำหนิ เพราะยังมีกลุ่มคิว.ซี. ไม่มากกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม ความสมัครใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จึงควรที่จะเผยแพร่แนวคิด และประโยชน์ของกิจกรรมคิว.ซี. ให้พนักงานได้ตระหนัก เพื่อให้พนักงานเกิดความอยากร่วมทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลในความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. มากขึ้น

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยในครั้งนี้เทียบกับหน่วยงานราชการก็จะพบว่า ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมอยู่ในระดับใกล้เคียง ในขณะที่หน่วยงานบริษัทเอกชน พนักงานจะมีความสมัครใจเข้าร่วมในระดับที่สูงกว่า ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานราชการซึ่งเน้นการให้บริการทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ไม่มีผลงานที่ออกมาในลักษณะรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลกำไร ซึ่งมีส่วนช่วยในการจูงใจพนักงานได้เหมือนองค์การ เอกชน

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>18</sup> National Productivity Board, QC Circle Survey 1983, (Singapore : NPB Publication, 1983), p.88.

<sup>19</sup> kaoru Ishikawa, QC Circle Koryo-General Principle of the QC Circle, p. 70.

สมมุติฐานที่ 3 : ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เชื่อว่าน้อยต่อความสำเร็จในการทำ  
กิจกรรมคิว.ซี.

ตารางที่ 11 ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับปัจจัย  
การดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี.

V54->	Count Tot Pct	ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี.				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00	5 8.5	3 5.1	4 6.8		12 20.3
ความสำเร็จ	3.00		15 25.4	10 16.9		25 42.4
	4.00		3 5.1	12 20.3		15 25.4
	5.00		1 1.7	2 3.4	4 6.8	7 11.9
	Column Total	5 8.5	22 37.3	28 47.5	4 6.8	59 100.0

V54 = ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี.      V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรม  
คิว.ซี.

CHI-SQUARE = 60.10830      SIGNIFICANCE = .0000

KENDALL'S TAU C = .44661      SIGNIFICANCE = .0000

PEARSON'S R = .59451      SIGNIFICANCE = .0000

จากตารางที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 54.30 เห็นว่า มีปัจจัย  
การดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. อยู่เหมาะสมมาก โดยแยกออกเป็นผู้ที่เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 6.80  
และเห็นด้วยมากร้อยละ 47.50 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจ หรือเห็นว่ามีปัจจัยการดำเนินงาน  
คิว.ซี. อยู่เหมาะสมปานกลาง ร้อยละ 37.30 และผู้ที่เห็นว่ามีปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี.  
อยู่น้อยร้อยละ 8.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.59451$  ,  $P = .0000$ ) กล่าวคือ กองการผลิตมีปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมคิว.ซี. ในกองการผลิต ตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มคิว.ซี. จนถึงการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกลุ่มให้เสร็จสิ้น ได้แก่ องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม การเลือกปัญหา การให้ความสำคัญ การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ การประชาสัมพันธ์ เวลาและโอกาส และการแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางคุณไขว้ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า มีปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เหมาะสมปานกลาง ร้อยละ 6.80 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

หลังจากที่การทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้เริ่มโครงการต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ค่อยเป็นค่อยไป มีการฝึกอบรมพนักงานจนพร้อมที่จะทำกิจกรรมได้ ก็ถึงขั้นตอนที่ให้มีการปฏิบัติกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมนั้นก็อยู่หลายประการ นับตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่ม การปฏิบัติกิจกรรมคิว.ซี. ในแต่ละขั้นตอนของกลุ่ม การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ราบรื่น ความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิว.ซี. ขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้มาก เช่นเดียวกันถ้ามีการจัดตั้งกลุ่มไม่เหมาะสม สมาชิกกลุ่มทำงานไม่ถูกต้อง และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ช่วยส่งเสริมแล้ว กิจกรรมคิว.ซี. ก็ล้มเหลว

ในการวิจัยของกองการผลิตครั้งนี้ ผู้วิจัยก็ได้วิจัยถึงปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. ในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม การเลือกปัญหา การให้ความสำคัญ การประเมินผลหาข้อมูลย้อนกลับ การประชาสัมพันธ์ เวลาและโอกาส และการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า กองการผลิตมีปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เหล่านี้อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งหมายถึงว่า กองการผลิตมีปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. อยู่ปานกลาง และเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก เป็นการยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างไรก็ตาม การศึกษาปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. โดยภาพรวม



อาจทำให้ไม่สามารถมองเห็นรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ชัดเจน จึงควรพิจารณาถึงตัวแปร  
แต่ละตัวในตารางที่ 12-18 ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิ.ช. ได้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 12 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. กับ  
องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม

V45->	Count							Row
	Tot	Pct	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	Total
V51	2.00			8	4			12
				13.6	6.8			20.3
	3.00		1	7	12	5		25
			1.7	11.9	20.3	8.5		42.4
	4.00			1	5	9		15
				1.7	8.5	15.3		25.4
	5.00			1	1		5	7
				1.7	1.7		8.5	11.9
	Column		1	17	22	14	5	59
	Total		1.7	28.8	37.3	23.7	8.5	100.0

V45 = องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช.

CHI-SQUARE = 62.38946 SIGNIFICENCE = .0000

KENDALL'S TAU C = .51173 SIGNIFICENCE = .0000

PEARSON'S R = .62265 SIGNIFICENCE = .0000

จากตารางที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบร้อยละ 32.20 เห็นด้วยกับองค์ประกอบ  
และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสม โดยแยกออกเป็นผู้เห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 8.50 และเห็นด้วย  
มาก ร้อยละ 23.70 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจหรือเห็นว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มเหมาะสม  
ปานกลาง ร้อยละ 37.30 และผู้ที่เห็นว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มไม่เหมาะสม 30.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและขนาดของกลุ่มกับความสำเร็จใน  
การทำกิจกรรมคิ.ช. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มมีความ  
สัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช.

( $r_{xy} = 0.62265$  ,  $P = .0000$ ) กล่าวคือ องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. ใน กองการผลิตที่เหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางดูไขว้ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. เหมาะสมมากที่สุด ร้อยละ 23.80 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผู้ที่เห็นว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. ไม่เหมาะสม ร้อยละ 3.40 เห็นด้วยกับ ความสำเร็จ

ในการ เริ่มปฏิบัติกิจกรรมคิว.ซี. เมื่อมีการ เตรียมพนักงานจนพร้อม พนักงานมีความ กระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม ก็ต้องดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ เข้ามารวมกันโดยสมัครใจ ซึ่งจำนวนสมาชิกก็ไม่ควรจะมีมากหรือน้อยเกินไป ขนาดประมาณ 5-10 คน เพราะถ้ามีน้อยเกินไป จะทำให้สมาชิกมีภาระในการทำงานมาก และไม่ค่อยมีความคิดหลากหลาย ถ้ามากเกินไป ก็ทำให้เกิดปัญหาทุกคนไม่สามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง หาโอกาส ที่จะพร้อม เปรียงกันได้ลำบาก สมาชิกของกลุ่มควรมาจากหน่วยงานเดียวกัน หรือทำงานเกี่ยวข้อง กัน เพื่อให้สะดวกในการทำกิจกรรมและรับทราบปัญหาได้เหมือนกัน

นอกจากนี้ องค์ประกอบของกลุ่มที่สำคัญอีกประการ คือ ผู้นำกลุ่มซึ่งจะทำหน้าที่เป็น ผู้ดูแลการทำงานของกลุ่ม ประสานงานสมาชิกต่าง ๆ ให้มาร่วมกันทำกิจกรรม ผู้นำกลุ่มเป็น พื้นฐานของความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.<sup>20</sup> โดยทำหน้าที่สอน เทคนิคให้กับสมาชิกของ กลุ่ม และรับผิดชอบการดำเนินงานของกลุ่มให้ เป็นไปด้วยดี ความสำเร็จและล้มเหลวของกลุ่ม จึงขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้นำกลุ่มเหล่านี้

บริษัท Westing House Electric Corporation (U.S.A.) บริษัทชั้นนำของ อเมริกาที่ทำกิจกรรมคิว.ซี. พบว่า ปัจจัยประการหนึ่งที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรม คิว.ซี. ได้นานกว่า 5 ปี คือ การเลือกผู้นำกลุ่มที่มีทักษะความสามารถ<sup>21</sup> และบริษัท Hewlett

<sup>20</sup>D. Hutchins, "QC Circle : An Introduction" : p.

<sup>21</sup>Joe Frick, in 2<sup>nd</sup> Singapore National QCC Convention 1984, p. 5.

Packard ในสิงคโปร์ ก็เห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ทำให้ดำเนินกิจกรรมประสบผลสำเร็จ  
 หนึ่ง คือ การมีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง<sup>22</sup>

จากผลการวิจัยในกองการผลิตพบว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของ  
 กลุ่มจะมาจากแผนกเดียวกัน เป็นส่วนใหญ่ และจะมีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 5-11 คน นับว่า  
 มีความเหมาะสม และผู้นำกลุ่มก็มาจากหัวหน้างานที่สมาชิกทำงานอยู่ด้วย เมื่อพิจารณาในข้อดี  
 ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดในการทำงานร่วมกันระหว่างลูกน้อง แต่เมื่อพิจารณาจากผล  
 การวิจัย พบว่า ผู้ตอบที่เห็นว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มไม่เหมาะสมถึงร้อยละ 30.50  
 ซึ่งอาจเกิดจากการที่มีหัวหน้างาน เป็นผู้นำกลุ่ม ทำให้สมาชิกรู้สึกไม่ค่อยสบายใจในการทำงาน  
 ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตน ทำให้เกิดความเกรงใจมีปัญหาในการสื่อสาร กว่าจะทำงานผิด  
 พลาด ถูกผู้บังคับบัญชาคำหนิได้ อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มก็มีความสัมพันธ์  
 ต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างมาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>22</sup> Ho Juan Yang, "Our Experience in QC Circle Activities,"  
 : 233.

ตารางที่ 13 ตารางสรุปไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. กับ

การเลือกปัญหา

V46-> V51	Count Tot Pct	การเลือกปัญหา				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	8 13.6	2 3.4	2 3.4		12 20.3
	3.00	2 3.4	16 27.1	6 10.2	1 1.7	25 42.4
	4.00	3 5.1	7 11.9	5 8.5		15 25.4
	5.00		2 3.4	2 3.4	3 5.1	7 11.9
Column Total		13 22.0	27 45.8	15 25.4	4 6.8	59 100.0

V46 = การเลือกปัญหา

V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช.

CHI-SQUARE = 35.47857 SIGNIFICENCE = .0000

KENDALL'S TAU C = .34166 SIGNIFICENCE = .0005

PEARSON'S R = .45872 SIGNIFICENCE = .0001

จากตารางที่ 13 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบร้อยละ 32.20 เห็นด้วยว่ามีการเลือกปัญหาได้ดีและเหมาะสมมาก โดยแยกออกเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 6.80 และเห็นด้วยมาก 25.40 ในขณะที่มีผู้ตอบไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยว่าเลือกปัญหาได้ดีปานกลาง ร้อยละ 45.80 และเห็นว่าเลือกปัญหาได้ไม่ดี ร้อยละ 22.00

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกปัญหากับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การเลือกปัญหามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ( $r_{xy} = 0.45872$   $P = .0001$ ) กล่าวคือ การเลือกปัญหาในการทำกิจกรรมคิ.ช. ที่ดีและเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ได้มาก จากตารางสรุปไขว้พบว่า ในบรรดา

สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่ามีการเลือกปัญหาได้ดี และเหมาะสมมาก ร้อยละ 17.00 เห็นด้วย กับการความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจ หรือเห็นด้วยว่าเลือกปัญหาได้ดีปานกลาง ร้อยละ 15.3 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผู้ที่เห็นว่าเลือกปัญหาได้ ไม่ดี ร้อยละ 5.10 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

การเลือกปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นสิ่งที่จะช่วยให้กิจกรรมดำเนินไปได้ เพราะถ้าเลือกปัญหาได้ดี เหมาะสม การทำกิจกรรมสำเร็จจะมีผลงาน ก็ทำให้สมาชิกพึงพอใจ กระตุ้นให้อยากทำอีกต่อไป ถ้าเริ่มต้นแล้วทำไม่สำเร็จ ก็ทำให้ท้อถอยได้ ทำให้การทำคิว.ซี. ล้มเหลวได้ในที่สุด สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ควรเลือกปัญหาเอง และเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ง่าย เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใกล้ตัว ไม่มีขอบข่ายปัญหาที่ยุ่งยากนัก ไม่นอกเหนือการรับรู้ ของสมาชิกกลุ่ม สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาสั้น ๆ และผลที่ได้ก็ให้สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยสมาชิกกลุ่ม

Mroczkowski เห็นว่า การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ที่ประสบปัญหาเนื่องจากการ เลือกหัวข้อปัญหาที่ไม่เหมาะสม<sup>23</sup> Dewar ก็เห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้คิว.ซี. ประสบผลสำเร็จได้นั้น กลุ่มคิว.ซี. แต่ละกลุ่มต้องเรียนรู้ที่จะเลือกทำหัวข้อเรื่องอย่างถูกต้อง<sup>24</sup> B. Frick ก็มี ความเห็นสอดคล้องว่า การเลือกหัวข้อปัญหา การเลือกหัวข้อยาก ๆ ทำให้ท้อถอยและไม่สำเร็จ<sup>25</sup> ประวิทย์ จงวิศาล ก็กล่าวว่า การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในบริษัทใดก็ตาม การเลือกหัวข้อ เรื่องกิจกรรม ในระยะแรกอย่ามุ่งเน้นเรื่องผลผลิต<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Tomasz Mroczkoski, "Quality Circle, Fine-What next ?" Personnel Administrator 29 (June 1984) : 177.

<sup>24</sup> Donald L. Dewar, The Quality Circle Handbook, p. 166.

<sup>25</sup> Joe Frick, in 2nd Singapore National QCC Convention 1983", p. 6.

<sup>26</sup> ประวิทย์ จงวิศาล และ อัมพร รังสิยากร, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 7.

จากผลการวิจัยของกองการผลิตก็พบว่า การเลือกปัญหามักจะเลือกจากเรื่องที่เกี่ยวข้อง  
ในงานที่สมาชิกของกลุ่มทุกคนปฏิบัติหรือเกี่ยวข้องอยู่ สมาชิกจะเลือกปัญหาตนเอง และสามารถ  
แก้ไขปัญหานั้นได้สำเร็จด้วย นอกจากนี้ การเลือกปัญหาของกลุ่มคิว.ซี. มีความสัมพันธ์กับความ  
สำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งสอดคล้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในหน่วยงานต่าง ๆ  
เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 14 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับการให้  
ความสำคัญ

V17-> V51	Count Tot Pct	การให้ความสำคัญ					Row Total
		1	2	3	4	5	
ความสำเร็จ	2.00	1 1.7	7 11.9	2 3.4	2 3.4		12 20.3
	3.00	6 10.2	3 5.1	12 20.3	4 6.8		25 42.4
	4.00	4 6.8	1 1.7	1 1.7	8 13.6	1 1.7	15 25.4
	5.00			1 1.7		6 10.2	7 11.9
	Column Total	11 18.6	11 18.6	16 27.1	14 23.7	7 11.9	59 100.0

V17 = การให้ความสำคัญ

V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

CHI-SQUARE = 68.31530 SIGNIFICENCE = .0000

KENDALL' S TAU C = .39299 SIGNIFICENCE = .0001

PEARSON'S R = .48074 SIGNIFICENCE = .0001

จากตารางที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบเห็นว่าการให้ความสำคัญมาก ร้อยละ  
35.60 ส่วนผู้ตอบที่เห็นว่า มีการให้ความสำคัญปานกลาง ร้อยละ 27.10 และ เห็นที่น่าสังเกต  
ว่า ผู้ตอบที่เห็นว่ามีการให้ความสำคัญน้อยถึงร้อยละ 37.20

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อผลงานของกลุ่มคิว.ซี. กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การให้ความสำคัญต่อผลงานของกลุ่มคิว.ซี. มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.48074$  ,  $P = .0001$ ) กล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อผลงานของกลุ่มคิว.ซี. ที่ทำได้จนสำเร็จ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่ามี การให้ความสำคัญต่อผลงานของกลุ่มคิว.ซี. มาก ร้อยละ 25.50 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผู้ที่เห็นว่าไม่ให้ความสำคัญต่อผลงานกลุ่มคิว.ซี. ร้อยละ 8.50 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

การทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นวิธีการทำงานที่อาศัยแรงจูงใจของบุคคล ที่ต้องการให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการทำงานด้วยตนเอง สร้างความพึงพอใจในผลงานที่เกิดจากการกระทำของตนเอง พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น ความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. เป็นความพยายามของพนักงานที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ด้วยตนเอง ฝ่ายบริหารต้องให้ความสนใจต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงานช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำกิจกรรมคิว.ซี. ต่อไป

Dewar เห็นว่า การทำกิจกรรมคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการให้ความสำคัญ (recognition) ต่อผลการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเหมาะสมและทันเวลา<sup>27</sup> Ho Juan Yang กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ประสบความสำเร็จประการหนึ่ง คือ ต้องมีการยอมรับความสำคัญ โดยไม่ใช่เกิดจากระบบตอบแทน<sup>28</sup> Robert W. Hollmann and Maureen F. Ullrich ก็เห็นด้วยว่า การทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องยึดหยุ่นสร้างสรรค์ เพราะความคิดที่ได้จากคนงานมีประโยชน์ต่องานมาก<sup>29</sup> และ Mroczkowski ก็เห็นว่า การ

<sup>27</sup> Donald L. Dewar, The Quality Circle Handbook, p. 251.

<sup>28</sup> Ho Juan Yang, "Our Experience in QC Circle Activities," : 235.

<sup>29</sup> C. Robert W. Hollman and Maureen F. Ullrich, "Participative and Flexible Decision Making," Journal of Small Business Management 21 (January 1988) : 7.

ดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. จะประสบปัญหาเนื่องจากผู้บริหารขาดการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของกลุ่ม<sup>30</sup>

ผลการวิจัยในกองการผลิตก็พบว่า มีการให้ความสำคัญต่อผลงานการทำกิจกรรมคิว.ซี. อยู่พอสมควร โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานของตน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า มีผู้ตอบที่เห็นว่าให้ความสำคัญน้อยอยู่ร้อยละ 37.30 ซึ่งอาจจะเนื่องจากการนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ไม่ได้ใช้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกกลุ่มเห็นว่า ไม่มีการสนับสนุนกันอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยก็สรุปได้ว่าการให้ความสำคัญต่อผลงานนี้ก็มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์การทำกิจกรรมคิว.ซี. ในที่ต่าง ๆ เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 15 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับ การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ

V20->	Count Tot Pct	การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ					Row Total
		1	2	3	4	5	
V51	2.00		8 13.6	1 1.7	1 1.7	2 3.4	12 20.3
ความสำเร็จ	3.00	2 3.4		12 20.3	6 10.2	5 8.5	25 42.4
	4.00	2 3.4	3 5.1	3 5.1	7 11.9		15 25.4
	5.00		1 1.7	1 1.7		5 8.5	7 11.9
	Column Total	4 6.8	12 20.3	17 28.8	14 23.7	12 20.3	59 100.0

<sup>30</sup>D. Tomasz Mroczkowski, "Quality Circle, Fine-What Next?",



V20 = การประเมินผลและ หาข้อมูลย้อนกลับ	V51 = ความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิ.ช.
CHI-SQUARE = 44.32740	SIGNIFICENCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .20607	SIGNIFICENCE = .0277
PEARSON'S R = .24303	SIGNIFICENCE = .0318

จากตารางที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นด้วยว่ามีการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับร้อยละ 44.00 โดยแยกออกเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 20.30 และเห็นด้วยมาก 23.70 ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจว่ามีการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ ร้อยละ 28.80 และผู้ที่ไม่เห็นว่ามีผลการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ ร้อยละ 27.10

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลข้อมูลย้อนกลับและความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ในระดับค่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ( $r_{xy} = 0.24303$ ,  $P = .0318$ ) กล่าวคือ การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับในการทำกิจกรรมคิ.ช. แต่ละครั้ง มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ได้บ้าง จากตารางดูไขว้ พบว่า ในบรรดากลุ่มสมาชิกคิ.ช. ที่เห็นว่า มีการประเมินผลหาข้อมูลย้อนกลับร้อยละ 20.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. และ ผู้ที่เห็นว่า ไม่มีการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับร้อยละ 10.20 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช.

การทำกิจกรรมคิ.ช. ก็เหมือนการทำงานวิธีอื่น ที่ควรมีการประเมินผลหลังจากที่ได้ทำไปแล้ว เป็นการประเมินดูว่า การทำกิจกรรมแต่ละครั้ง ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ซึ่งเป็นไปตามวงจร เดมมิ่ง (Deming Cycle) คือ วงจร P-D-C-A มีการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผลงาน และแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การทำกิจกรรมคิ.ช. ในแต่ละครั้งดียิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยของกองการผลิต พบว่า สมาชิกกลุ่มคิ.ช. ส่วนใหญ่เห็นว่า มีการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับในการทำกิจกรรมคิ.ช. แต่ละครั้งอยู่ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการทำกิจกรรมคิ.ช. ที่ดี แต่การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับนี้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการทำกิจกรรม

คิวิ.ซี. เป็นการค้นหาปัญหา และหาแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจใน เทคนิคการค้นหาและแก้ไขปัญหาย่างมี เหตุมีผล ในการทำกิจกรรมก็ต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหา พัฒนาทางเลือก ประเมินทางเลือก วางแผนดำเนินการ ดำเนินการ และประเมินผล ทำให้การทำกิจกรรมแต่ละครั้ง เป็นการประเมินผลหาข้อมูลย้อนกลับ พร้อมกันไปด้วย นับ เป็นลักษณะที่ดีของการทำกิจกรรมคิวิ.ซี. ดังนั้น การทำกิจกรรมคิวิ.ซี. แต่ละครั้งจะย้อนมาประเมินผลงานที่ผ่านมาที่มีส่วนช่วยให้ เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิวิ.ซี. ได้พอสมควร

ตารางที่ 16 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี.กับการ ประชาสัมพันธ์

V47-> V51	Count Tot Pct	การประชาสัมพันธ์				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	7 11.9	2 3.4	2 3.4	1 1.7	12 20.3
	3.00	7 11.9	14 23.7	4 6.8		25 42.4
	4.00	1 1.7	4 6.8	6 10.2	4 6.8	15 25.4
	5.00	1 1.7	2 3.4		4 6.8	7 11.9
	Column Total	16 27.1	22 37.3	12 20.3	9 15.3	59 100.0

V47 = การประชาสัมพันธ์

V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี.

CHI-SQUARE = 29.47845 SIGNIFICENCE = .0005

KENDALL'S TAU C = .40065 SIGNIFICENCE = .0001

PEARSON'S R = .47094 SIGNIFICENCE = .0001

จากตารางที่ 16 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 35.60 เห็นว่ามีการ ประชาสัมพันธ์อย่างมาก โดยแยกออกเป็น เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 15.30 และเห็นด้วยมาก

ร้อยละ 20.30 ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจ หรือ เห็นว่ามีการประชาสัมพันธ์ปานกลาง ร้อยละ 37.30 และผู้ที่เห็นว่า มีการประชาสัมพันธ์น้อย ร้อยละ 27.10

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในระดับบานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.47094$  ,  $P = .0001$ ) คือ การประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมได้มาก จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่ามี การประชาสัมพันธ์คิ.ซี. ในองค์การมาก ร้อยละ 23.80 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจ หรือ เห็นว่ามีการประชาสัมพันธ์คิ.ซี. ปานกลาง ร้อยละ 10.20 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. และผู้ที่เห็นว่า มีการประชาสัมพันธ์คิ.ซี. น้อย ร้อยละ 3.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

การประชาสัมพันธ์ในเรื่องกิจกรรมคิ.ซี. นับ เป็นสิ่งที่สำคัญ และต้องทำอย่างทั่วถึง ในองค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ว่า มีการทำกิจกรรมคิ.ซี. ทราบว่า กิจกรรมคิ.ซี. คืออะไร และได้ดำเนินการไปอย่างไรบ้าง เป็นการกระตุ้นความสนใจของพนักงาน ซึ่งง่ายต่อการที่จะได้รับความร่วมมือในการทำกิจกรรมคิ.ซี. การประชาสัมพันธ์ที่น้อยเกินไป อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่า ไม่ได้มีการสนับสนุนการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง จึงไม่ให้ความสน ใจนับได้ว่า การประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยส่งเสริมการทำกิจกรรมคิ.ซี. ให้ดำเนินไปได้อย่าง ค่อนข้างจนประสบผลสำเร็จได้

Wooddruff Imberman เห็นว่า สาเหตุที่โรงงานอุตสาหกรรมในอเมริกา 21 แห่ง ดำเนินกิจกรรมคิ.ซี. ไม่สำเร็จ เป็นเพราะขาดการประชาสัมพันธ์ให้คนงานทราบ<sup>31</sup> ในการสำรวจปัจจัยความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ของประเทศนอร์เวย์ พบว่า ก่อนเริ่มทำ

<sup>31</sup>Berkeley Rice, "Square Holes for Quality Circles," Psychology Today 18 (February 1984) : 17.

กิจกรรม มีการกำหนดและให้เวลามากเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกระดับ<sup>32</sup> และคณะกรรมการคิ.ซี. ของสวีเดน ก็ได้สรุปเทคนิคการจัดทำกิจกรรมคิ.ซี. ในประเทศตะวันตกจนประสบผลสำเร็จประการหนึ่ง คือ ได้มีการให้ประชาสัมพันธ์ ด้านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องในบริษัท<sup>33</sup>

สุภชัย บั้นศิริ ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ของบริษัท เอกชน พบว่า การสื่อสารประชาสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. โดยกลุ่มคิ.ซี. ที่ได้รับทราบข่าวสารด้านกิจกรรมคิ.ซี. จากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จได้มาก และเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่ดี คือ การส่งข่าวสารเคลื่อนไหวของกิจกรรมคิ.ซี. ผ่านการประชุมตามสายการบังคับบัญชา ในบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่ทำการกิจกรรมเกิน 5 ปี จะใช้การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกลาง คือ การออกวารสาร หนังสือพิมพ์ ประกาศบริษัท วิทยุสื่อสาร ไปสเตอร์ และชักชวนด้วยการแวะตามหน่วยงาน

ผลการวิจัยของกองการผลิตภัณฑ์พบว่า สมาชิกเห็นว่ามีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับคิ.ซี. อยู่มากพอสมควร ทั้งโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับคิ.ซี. ให้ได้ทราบถึงประโยชน์คิ.ซี. รวมทั้งการอาศัยสื่อกลาง คือ หนังสือเวียนภายในโรงพิมพ์ธนบัตร และการออกเอกสารข่าวคิ.ซี. สัมพันธ์ ทำให้สมาชิกได้รับข่าวสารเกี่ยวกับคิ.ซี. มาก ร้อยละ 35.60 ได้รับปานกลาง ร้อยละ 37.30 และได้รับข่าวสารน้อย ร้อยละ 27.10 กล่าวโดยสรุป การประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ได้ทราบข่าวสารเกี่ยวกับคิ.ซี. อย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก

<sup>32</sup> วีรพงษ์ เฉลิจระรัตต์, "ความสำเร็จ ล้มเหลว คิ.ซี. ในนอร์เวย์." ธุรกิจการเงิน 3 (พฤษภาคม 2527) : 53.

<sup>33</sup> วีรพงษ์ เฉลิจระรัตต์, "บทเรียนคิ.ซี. ในสแกนดิเนเวีย" ธุรกิจการเงิน 3 (สิงหาคม 2527) : 68.

ตารางที่ 17 ตารางคุณไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. กับ

เวลาและโอกาส

V48->	Count Tot Pct	เวลาและโอกาส				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00	5 8.5	6 10.2	1 1.7		12 20.3
	3.00	2 3.4	16 27.1	6 10.2	1 1.7	25 42.4
ความสำเร็จ	4.00		5 8.5	9 15.3	1 1.7	15 25.4
	5.00		2 3.4	2 3.4	3 5.1	7 11.9
	Column Total	7 11.9	29 49.2	18 30.5	5 8.5	59 100.0

V48 = เวลาและโอกาส                      V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

CHI-SQUARE = 32.39427                      SIGNIFICENCE = .0002

KENDAIL'S TAU C = .46194                      SIGNIFICENCE = .0000

PEARSON'S R = .57540                      SIGNIFICENCE = .0000

จากตารางที่ 17 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบ ร้อยละ 39.00 เห็นว่ามีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก โดยแยกออกเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 8.50 และเห็นด้วยมาก ร้อยละ 30.50 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจ หรือเห็นว่ามีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ปานกลาง ร้อยละ 49.20 และผู้ที่เห็นว่ามีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้น้อย ร้อยละ 11.90

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง เวลาและโอกาสกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า เวลาและโอกาสมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.57540$ ,  $p = .0000$ ) กล่าวคือ การมีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. อย่างเพียงพอ มีแนวโน้มที่จะ



ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก จากตารางคุณไขว้ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่ามีเวลาและโอกาสอย่างเพียงพอมากร้อยละ 25.50 เห็นด้วยกับความความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามีเวลาและโอกาสปานกลางร้อยละ 11.90 เห็นด้วยกับความความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

กิจกรรมคิ.ซี. เป็นกิจกรรมในการค้นหาปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน นับตั้งแต่การค้นหาปัญหา หาสาเหตุปัญหา หาทางเลือกในการแก้ไข และประเมินแนวทางแก้ไขปัญหา การดำเนินการตามกระบวนการเหล่านี้ต้องใช้เวลา อาศัยการร่วมมือจากสมาชิกทุกคนที่จะต้องเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา เวลาและโอกาสจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมคิ.ซี. ดำเนินไปจนสำเร็จ

บริษัทในสิงคโปร์ 85 แห่ง พบว่า อุปสรรคที่ทำให้กิจกรรมคิ.ซี. ไม่ประสบผลสำเร็จคือ ไม่มีเวลาทำและงานหนัก<sup>34</sup> การศึกษาเรื่องความพร้อม เรื่องเวลาในหน่วยราชการคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม เห็นว่า เปิดโอกาสให้ใช้เวลาในการทำกิจกรรมปานกลาง และในกรมปกครอง ผู้ตอบส่วนใหญ่ก็เห็นว่า ให้ใช้เวลาในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ปานกลางค่อนข้างน้อย และการทำกิจกรรมคิ.ซี. ในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิต 5 แห่ง ก็พบว่า มีปัญหาการทำกิจกรรมคิ.ซี. คือ พนักงานมีงานประจำมากจนไม่มีเวลาทำกิจกรรมคิ.ซี.<sup>35</sup>

ผลการวิจัยในกองการผลิต พบว่า พนักงานมีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก สามารถแบ่งเวลาในการทำงานมาร่วมประชุมกับกลุ่มคิ.ซี. ได้จนสำเร็จ และสรุปได้ว่า การมีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิ.ซี. จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มาก

<sup>34</sup>National Productivity Board, OC Circle Survey 1983, p. 87.

<sup>35</sup>นัยนา ลิขุสันต์, "การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย." หน้า 241.

ตารางที่ 18 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. กับการแสดงความคิดเห็น

V49-> V51	Count Tot Pct	การแสดงความคิดเห็น				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
ความสำเร็จ	2.00	6 10.2	2 3.4	4 6.8		12 20.3
	3.00	4 6.8	11 18.6	9 15.3	1 1.7	25 42.4
	4.00	1 1.7	7 11.9	7 11.9		15 25.4
	5.00		2 3.4	3 5.1	2 3.4	7 11.9
	Column Total	11 18.6	22 37.3	23 39.0	3 5.1	59 100.0

V49 = การแสดงความคิดเห็น      V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

CHI-SQUARE = 20.48243      SIGNIFICENCE = .0001

KENDALL'S TAU C = .37042      SIGNIFICENCE = .0001

PEARSON'S R = .47322      SIGNIFICENCE = .0001

จากตารางที่ 18 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบเห็นว่า มีการแสดงความคิดเห็นกันมาก ร้อยละ 44.10 ผู้ตอบที่เห็นว่ามีการแสดงความคิดเห็นปานกลาง ร้อยละ 37.30 และ ผู้ที่เห็นว่าไม่ค่อยมีการแสดงความคิดเห็นร้อยละ 18.60

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความคิดเห็นกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.47322$ ,  $P = .0001$ ) กล่าวคือ การร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้มากพอสมควร

จากตารางดูไขว้ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิวิ.ซี. ที่เห็นว่ามี การแสดงความคิดเห็นมาก ร้อยละ 20.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี. ผู้ที่เห็นว่ามี การแสดงความคิดเห็นปานกลาง ร้อยละ 15.30 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี. ส่วนผู้ที่เห็นว่ามี การแสดงความคิดเห็นน้อย ร้อยละ 1.70 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิวิ.ซี.

กิจกรรมคิวิ.ซี. เป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ดัดสินใจ ในวิธีการทำงานของตนเองให้มากขึ้น ทำให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งก่อให้เกิด คอพนักงานและองค์กรมากยิ่งขึ้น การทำกิจกรรมคิวิ.ซี. ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิก ทุกคน เพื่อช่วยกันค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ต้องการทางเลือกที่หลากหลาย จึงต้องอาศัยความ คิดเห็นของสมาชิกที่จะช่วยให้การทำกิจกรรมคิวิ.ซี. สำเร็จได้

จากผลการวิจัยของกองการผลิตพบว่า สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการร่วมแสดง ความคิดเห็นต่าง ๆ ทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ และการแสดงความคิดเห็น ของสมาชิกแต่ละคน จะได้รับความสนใจ มีสมาชิกอื่นร่วม เสนอความคิดเห็นด้วย ซึ่งช่วยให้การทำ กิจกรรมคิวิ.ซี. สำเร็จได้มาก สรุปได้ว่า การแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เอื้ออำนวยต่อ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี. ได้มาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สมมุติฐานที่ 4 : ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่อง ใช้อำนวยความสะดวกสำเร็จ  
ในการทำกิจกรรมคิ.ช.

ตารางที่ 19 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. กับ  
ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่อง

V55->	Count Tot Pct	ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่อง				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00	5 8.5	3 5.1	2 3.4	2 3.4	12 20.3
	3.00	3 5.1	14 23.7	4 6.8	4 6.8	25 42.4
ความสำเร็จ	4.00	1 1.7	4 6.8	10 16.9		15 25.4
	5.00		1 1.7	1 1.7	5 8.5	7 11.9
	Column Total	9 15.3	22 37.3	17 28.8	11 18.6	59 100.0

V55 = ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรม  
คิ.ช. อย่างต่อเนื่อง

V51 = ความสำเร็จในการทำ  
กิจกรรมคิ.ช.

CHI-SQUARE = 35.12253 SIGNIFICENCE = .0001

KENDAIL'S TAU C = .33937 SIGNIFICENCE = .0007

PEARSON'S R = .40777 SIGNIFICENCE = .0007

จากตารางที่ 19 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ ร้อยละ 47.40 เห็นว่ามีปัจจัย  
การส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่องในองค์การอยู่มาก โดยแยกออกเป็น เห็นด้วยมากที่สุด  
ร้อยละ 18.60 และเห็นด้วยมาก ร้อยละ 28.80 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจ หรือเห็นว่ามีปัจจัย  
การส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่องอยู่ปานกลาง ร้อยละ 37.30 และผู้ที่เห็นว่า มีปัจจัย  
ดังกล่าวอยู่น้อย ร้อยละ 15.30

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง กับการสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กับการสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.40777, P = .0007$ ) กล่าวคือ ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึง การดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ รางวัลตอบแทนภายนอก และการฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง ของกองการผลิตที่เหมาะสม มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ได้มาก จากตารางคูชไคว พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่ามีปัจจัยการ ส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง เหมาะสมมาก ร้อยละ 27.10 เห็นด้วยกับความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ผู้ที่เห็นว่ามีปัจจัยดังกล่าวอยู่ปานกลาง ร้อยละ 8.50 และมีอยู่น้อย ร้อยละ 1.70 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. แต่ละครั้งจนสำเร็จ ซึ่งเป็นผลงานของสมาชิกทุกคน ทำให้ สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจในการทำกิจกรรมเหล่านั้น และเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ไม่ให้หยุดชะงัก โดยต้องมีการสร้างแรงจูงใจบางประการ เพื่อให้พนักงานสนใจในการทำกิจกรรม อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเป็นในรูปของรางวัลตอบแทนภายนอก โดยจะเป็นในรูปของเงินรางวัล ค่า ตอบแทน หรือการตอบแทนด้วยรางวัลอื่น ๆ ก็ได้ รวมทั้งการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงาน ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างทดลอง และรู้สึกถึงการสนับสนุนอย่างจริงจัง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัย การส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องในองค์การ

จากผลการวิจัยในกองการผลิต สรุปได้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่า กองการผลิตมีปัจจัย การส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในองค์การอยู่มาก ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ได้มาก ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่าง ต่อเนื่อง เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างไรก็ตาม การศึกษาปัจจัย การส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวม ทำให้ไม่ทราบถึงรายละเอียดใน ตัวแปร 2 ประการ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องได้ชัดเจน ใน ตารางที่ 20-21 จะช่วยให้เข้าใจในตัวแปรทั้งสองได้มากขึ้น

ตารางที่ 20 ตารางคู่ไขว้ระหว่างรางวัลตอบแทนภายนอกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

V27->	Count Tot Pct	รางวัลตอบแทนภายนอก					Row Total
		1	2	3	4	5	
V51  ความสำเร็จ	2.00	2 3.4	7 11.9	1 1.7	2 3.4		12 20.3
	3.00	3 5.1	2 3.4	11 18.6	6 10.2	3 5.1	25 42.4
	4.00	2 3.4	1 1.7	2 3.4	8 13.6	2 3.4	15 25.4
	5.00	1 1.7			2 3.4	4 6.8	7 11.9
	Column Total	8 13.6	10 16.9	14 23.7	18 30.5	9 15.3	59 100.0

V27 = รางวัลตอบแทนภายนอก      V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

CHI-SQUARE = 37.19778      SIGNIFICENCE = .0002

KENDALL'S TAU C = .39222      SIGNIFICENCE = .0001

PEARSON'S R = .42362      SIGNIFICENCE = .0004

จากตารางที่ 20 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 45.80 เห็นว่า มีรางวัลตอบแทนภายนอกมีส่วนสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิ.ซี. มาก ในขณะที่ผู้ตอบไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 23.70 และเห็นว่าไม่มีรางวัลตอบแทนภายนอกน้อย ร้อยละ 30.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลตอบแทนภายนอกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า รางวัลตอบแทนภายนอกมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ( $r_{xy} = 0.42362$ ,  $P = .0004$ ) กล่าวคือ การมีรางวัลตอบแทนภายนอกในการทำกิจกรรมคิ.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. จากตารางคู่ไขว้ พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ที่เห็นว่า มีรางวัลตอบแทนภายนอกมาก ร้อยละ 27.20 เห็นด้วยกับ

ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผู้ที่เห็นว่ามีรางวัลตอบแทนภายนอกน้อย ร้อยละ 6.80 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มักจะเข้าใจว่า สามารถสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการภายใน (intrinsic rewards) ซึ่งมาจากแนวความคิดการบริหารในประเทศญี่ปุ่นที่มีปรัชญาการจ้างงานตลอดชีพ (lifetime employment) ที่บริษัทจะให้สวัสดิการทุกอย่าง ในประเทศไทยไม่ได้มีปรัชญาการจ้างงานแบบญี่ปุ่น แนวความคิดกิจกรรมคิว.ซี. ที่จะให้รางวัลภายในเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่เพียงพอ ต้องพิจารณาถึงรางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) ไปพร้อม ๆ กัน

Darwin Gillett กล่าวถึงปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไม่สำเร็จ มีสาเหตุมาจากไม่มีรางวัล ผลตอบแทน<sup>36</sup> Frick เห็นว่า บริษัท Westing House Electric Corporation (U.S.A.) ดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ได้ยาวนานกว่า 5 ปี เพราะมีปัจจัยที่สนับสนุนประการหนึ่งคือ การให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม<sup>37</sup> และประวิทย์ จงวิศาล ก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในบริษัทใดก็ตาม ต้องมีการให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม<sup>38</sup>

จากผลการวิจัยในกองการผลัดพบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ส่วนใหญ่เห็นว่ามีรางวัลตอบแทนภายนอกอยู่มาก คือ การนำเสนอผลงานที่สำเร็จของกลุ่ม จะทำให้สมาชิกได้รับการพิจารณาความดีความชอบ มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้ช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นศักยภาพที่ก้าวหน้าของพนักงาน

<sup>36</sup> Darwin Gillett, "Better QCS : A Need for More Manager Action", Management Review 72 ( January 1983) 22.

<sup>37</sup> Joe Frick, in 2nd Singapore National QCC Convention 1983, p. 7.

<sup>38</sup> ประวิทย์ จงวิศาล และอัมพร รังสิขิยากร. คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ. หน้า 7.

จึงทำให้สมาชิกได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการทำงาน ซึ่งเป็นการให้กำลังใจที่จะช่วย  
 จูงใจพนักงานอื่น ๆ สนใจทำกิจกรรมคิว.ซี. มากยิ่งขึ้น สรุปได้ว่า รางวัลตอบแทนภายนอกมี  
 ส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากขึ้น

ตารางที่ 21 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กับการ  
 ผิกอบรมอย่างค่อเนื่อง

V50->	Count Tot Pct	การฝึกอบรมอย่างค่อเนื่อง				Row Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
V51	2.00	5 8.5	1 1.7	2 3.4	4 6.8	12 20.3
ความสำเร็จ	3.00	7 11.9	12 20.3	4 6.8	2 3.4	25 42.4
	4.00	2 3.4	7 11.9	6 10.2		15 25.4
	5.00		1 1.7	1 1.7	5 8.5	7 11.9
	Column Total	14 23.7	21 35.6	13 22.0	11 18.6	59 100.0

V50 = การฝึกอบรมอย่างค่อเนื่อง V51 = ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

CHI-SQUARE = 28.28333 SIGNIFICENCE = .0009

KENDALL'S TAU C = .21526 SIGNIFICENCE = .0215

PEARSON'S R = .26498 SIGNIFICENCE = .0213

จากตารางที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ผู้คอมส่วนใหญ่ร้อยละ 40.60 เห็นว่ามีการฝึกอบรม  
 อย่างค่อเนื่องมาก โดยแยกออกเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 18.60 และเห็นด้วยมาก ร้อยละ  
 22.00 ส่วนผู้ที่ไม่แน่ใจ หรือมีการฝึกอบรมค่อเนื่องปานกลาง ร้อยละ 35.60 และผู้ที่เห็นว่า  
 ไม่มีการฝึกอบรมอย่างค่อเนื่อง ร้อยละ 23.70

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมอย่างค่อเนื่องกับความสำเร็จในการ  
 ทำกิจกรรมคิว.ซี. ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การฝึกอบรมอย่างค่อเนื่องมีความสัมพันธ์

ในระดับค่า และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ( $r_{xy} = 0.26498$  ,  $p = 0.0213$ ) กล่าวคือ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายหลังการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้บ้าง จากตารางผูกไขว้พบว่า ในบรรดาสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมากพอ ร้อยละ 20.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ส่วนผู้ที่เห็นว่ามีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องปานกลาง ร้อยละ 13.60 และผู้ที่เห็นว่ามีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องน้อย ร้อยละ 3.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญ ตั้งแต่เริ่มนำคิว.ซี. มาใช้ และจนกระทั่งมีการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. แล้ว ก็ต้องอาศัยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ต้องเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ช่วยสร้างและกระตุ้นเดือนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และพัฒนาศักยภาพในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้เก่งยิ่งขึ้น Frick เห็นว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. นานกว่า 5 ปี นั้น ต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง<sup>39</sup> และ Wayne S. Ricker ก็พบว่า ปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของสหรัฐอเมริกาที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ขาดการอบรมอย่างต่อเนื่อง<sup>40</sup>

จากการวิจัยของกองการผลิต พบว่า ภายหลังจากที่สมาชิกได้ทำกิจกรรมจนเสนอผลงานได้ แล้ว สมาชิกกลุ่มก็ยังได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง และสรุปได้ว่า การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยเอื้ออำนวยความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้บ้าง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ สมาชิกเห็นว่า สามารถทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้จนสำเร็จแล้ว การฝึกอบรมก็อาจเป็นการกระตุ้นเดือนมากกว่าจะเป็นการฝึกอบรมในเทคนิคต่าง ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อน จึงเห็นว่าเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จได้น้อย

<sup>39</sup>Joe Frick, in 2nd Singapore National QCC Convention 1983, p. 6.

<sup>40</sup>Wayne S. Ricker, "The Status of the QC Circles Movement in the U.S.A. 1983 Update, "International Convention on QC Circle September 18-19, 1983 (Taipei : 1983) p. 5/8.

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำกิจกรรมคิ.ซี.

เป็นการรวบรวมข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิ.ซี. ใน กองการผลิต ซึ่งจะประกอบด้วยแหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมคิ.ซี. การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การที่กลุ่มคิ.ซี. ได้นำเสนอผลงานภายในภายนอกหน่วยงาน และการนำผลงานของกลุ่มคิ.ซี. ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยจะแสดงในรูปตารางที่ 22-25 เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบพิจารณา จัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ก. ข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิ.ซี.

ตารางที่ 22 แสดงถึงแหล่งที่ได้รับข่าวสารคิ.ซี.

แหล่งที่ได้รับข่าวสารคิ.ซี.	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
ข่าวคิ.ซี. สัมพันธ์	20	33.90
หนังสือเวียนภายในโรงพิมพ์ธนบัตร	11	18.64
ข่าวคิ.ซี. สัมพันธ์และหนังสือเวียน- ภายในโรงพิมพ์ธนบัตร	18	30.51
ไม่เคยได้รับ	6	10.17
ไม่ระบุ	4	6.78
รวม	59	100

จากตารางที่ 22 สรุปได้ว่า สมาชิกกลุ่มคิ.ซี. ส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับคิ.ซี. จากเอกสารข่าวคิ.ซี. สัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 33.90 รองลงมาคือ ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับคิ.ซี. จากข่าวคิ.ซี. สัมพันธ์ และหนังสือเวียนภายในโรงพิมพ์ธนบัตร คิดเป็นร้อยละ 30.51 และได้รับเฉพาะจากหนังสือเวียนในโรงพิมพ์ธนบัตร คิดเป็นร้อยละ 18.64 นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ไม่เคยได้รับข่าวสารเกี่ยวกับคิ.ซี. เลข ร้อยละ 10.17 และที่ไม่ระบุว่าได้รับหรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 6.78

สรุปได้ว่า สมาชิกกลุ่มคว.ซี. ของกองการผลิตส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมคว.ซี. จากสื่อกลางต่าง ๆ ในโรงพิมพ์ธนบัตร ยกเว้นบางคนที่ไม่ได้รับเลยจากสื่อกลางเหล่านี้ แต่ก็อาจได้รับข่าวสารคว.ซี. จากช่องทางอื่น เช่น การประชุม การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกกลุ่มคว.ซี. ด้วยกัน เป็นต้น

ตารางที่ 23 แสดงถึงการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ

การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ	19	32.20
ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	1	1.69
ความรู้เบื้องต้น เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพและ ความรู้เกี่ยวกับ เทคนิคและวิธีการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	32	54.23
อื่น ๆ	5	8.47
ไม่เคย	2	3.39
<b>รวม</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 23 สรุปได้ว่า สมาชิกกลุ่มคว.ซี. ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ และความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งสองหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 54.23 รองลงมา คือ ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะหลักสูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 32.20 ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ และความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 8.47 ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ร้อยละ 1.69 นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดเลย คิดเป็นร้อยละ 3.39



จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ของกองการผลิตส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. เกือบทุกคน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า มีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพถึงร้อยละ 32.20 จึงควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับผู้ที่ ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับความรู้ เทคนิคและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ประสบผลสำเร็จได้มากขึ้น

ตารางที่ 24 การนำเสนอผลงานของกลุ่มคิว.ซี.

การนำเสนอผลงานของกลุ่มคิว.ซี.	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
ภายในโรงพิมพ์ธนบัตร	36	61.02
ภายในและภายนอกโรงพิมพ์ธนบัตร	19	32.20
ไม่ระบุ	4	6.78
รวม	59	100

จากตารางที่ 24 สรุปได้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่ได้มีการนำเสนอผลงานภายในโรงพิมพ์ธนบัตร คิดเป็นร้อยละ 61.02 รองลงมาคือ ได้นำเสนอผลงานทั้งภายในโรงพิมพ์และหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 32.20 และที่ไม่ระบุอีกร้อยละ 6.78

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมาชิกได้มีการนำเสนอผลงานภายในโรงพิมพ์ธนบัตร เป็นการแสดงออกถึงความสำเร็จของกลุ่ม โดยโรงพิมพ์ธนบัตรได้จัดให้มีการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขึ้น 3 ครั้งแล้ว ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์การทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ทราบทั่วกันทางหนึ่ง และเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่ผลงานของคนจะได้ออกไปแสดงให้คนอื่นเห็นถึงความรู้ ความสามารถของตน นอกจากนี้ บางกลุ่มที่มีผลงานดีเด่นมาก ก็จะได้รับรางวัลสนับสนุนให้ไปแสดงผลงานในหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 25 แสดงถึงการนำผลงานคิว.ซี. มาใช้ในการปฏิบัติงาน

การนำผลงานคิว.ซี. มาใช้ในการปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
ใช้ปฏิบัติ เฉพาะช่วงที่ยังสนใจกันอยู่	34	57.63
ไม่เคยนำไปปฏิบัติจริง	1	1.69
ได้วางระบบใช้ปฏิบัติตลอดไป	24	40.68
รวม	59	100

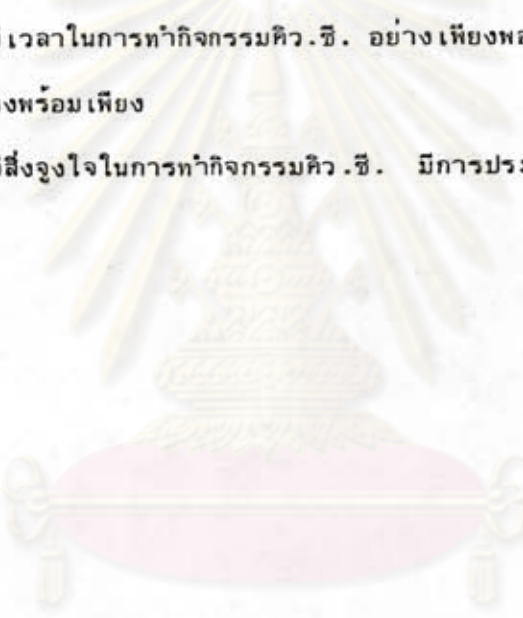
จากตารางที่ 25 สรุปได้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่า การนำผลงานคิว.ซี. ที่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน เฉพาะช่วงที่ยังสนใจการทำงานคิว.ซี. กันอยู่ ร้อยละ 57.63 รองลงมาเห็นว่าได้วางระบบใช้ปฏิบัติตลอดไป คิดเป็นร้อยละ 40.61 และเห็นว่าไม่เคยนำไปปฏิบัติจริง ร้อยละ 1.90

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผลงานกิจกรรมคิว.ซี. บางส่วนถูกนำมาใช้ปฏิบัติตลอดไป ในขณะที่บางส่วนใช้ปฏิบัติ เฉพาะช่วงที่ยังสนใจกันอยู่ ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะว่า ผลงานกิจกรรมคิว.ซี. ที่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ ก็จะมีการปรับปรุงให้สามารถทำงานได้ตลอดไป ในขณะที่ผลงานกิจกรรมคิว.ซี. ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของพนักงาน การประหยัดลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือของพนักงาน เป็นสำคัญ ถูกนำมาใช้ในระะยะหนึ่ง พนักงานก็อาจจะหันกลับไปใช้วิธี เดิม เนื่องจากความ เคยชิน ดังนั้น จึงควรให้ความสนใจในผลงานกิจกรรมคิว.ซี. ที่จะนำไปใช้ เป็นแนวทางปฏิบัติตลอดไป เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้มากยิ่งขึ้น

ข. ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไว้แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและชัดเจน พร้อมทั้งให้ความร่วมมือต่าง ๆ ควรมีการอบรมผู้บริหารทุกระดับให้เข้าใจถึงแนวคิดคิว.ซี. อย่างลึกซึ้ง จนเกิดการยอมรับ และเข้ามาคลุกคลีกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อจะได้เข้าใจและมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างแท้จริง รวมทั้งให้การสนับสนุนในเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเพียงพอ สม่าเสมอ ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนจริงจังแล้ว การทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็จะมีประสิทธิผลสำเร็จได้มาก
2. ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และพนักงาน ในการร่วมกันทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยมีการอบรมให้เห็นคุณค่าของการทำคิว.ซี.
3. ต้องมีเวลาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเพียงพอ และมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ อย่างพร้อมเพียง
4. ควรมีสิ่งจูงใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีการประกวด และมีรางวัลจูงใจต่าง ๆ



ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย